

FACHBEREICH HRMASTERARBEIT 

AUTOR/IN
Thomas Umlauf

Inhaltsverzeichnis

A.	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	II
B.	TABELLENVERZEICHNIS	II
C.	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	II
1.	EINLEITUNG	1
2.	ÜBERBLICK ÜBER DIE ORGANISATIONSENTWICKLUNG	3
2.1.	EINORDNUNG UND URSPRUNG DER OE	3
2.2.	KERNKONZEPTE DER OE.....	9
2.3.	HANDWERK DER OE	18
2.4.	ZUSAMMENFASSUNG KERNKONZEPTE UND HANDWERK DER OE	24
3.	DIGITALE TRANSFORMATION.....	26
3.1.	THEORETISCHE PERSPEKTIVE AUF DIE DIGITALISIERUNG.....	26
3.2.	RELEVANZ UND EINORDNUNG	27
3.3.	PRAXISMODELLE DER DIGITALEN TRANSFORMATION	30
3.4.	PRAKTIKER INTERVIEWS	37
4.	POTENTIELLE BEITRÄGE LEWINS UND DER OE ENTLANG DER DREI PHASEN	44
4.1.	LÖSUNGSMODELL ALS HANDLUNGSEMPFEHLUNG	44
4.2.	UNFREEZE - IRRITATION UND GEMEINSAME WILLENSBILDUNG	45
4.3.	CHANGE – TRANSFORMATION DURCHFÜHREN.....	54
4.4.	REFREEZE – VERANKERN UND NACHHALTIGKEIT ERZEUGEN	61
4.5.	LÖSUNGSMODELL AUS SICHT DER INTERVENTIONSARCHITEKTUR ..	65
5.	FAZIT UND AUSBLICK.....	67

A. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei-Phasen-Modell des Wandels nach Lewin.....	9
Abbildung 2: Feldtheorie aus organisationaler Sicht	10
Abbildung 3: Kotter 8-Stufen des Wandels und Lewins 3-Phasen.....	14
Abbildung 4: Kurve des Wandels	17
Abbildung 5: Vier Spielarten absichtsvoller Veränderung	19
Abbildung 6: Integrativer Transformationsprozess	22
Abbildung 7: Handlungsfelder der OE	23
Abbildung 8: Übersicht dargestellter Kernkonzepte und Handwerk der OE	25
Abbildung 9: CReDiT Modell als tragfähige Basis für die digitale Transformation	31
Abbildung 10: Lösungsmodell basierend auf drei Ebenen und drei Phasen	44
Abbildung 11: Lösungsmodell aus Sicht der Interventionsarchitektur.....	66

B. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Digitale Transformation - ausgewählte Umschreibungen und Definitionen .	29
Tabelle 2: Übersicht Praxismodelle und deren Charakteristika.....	36
Tabelle 3: Übersicht Interviewfragen.....	37
Tabelle 4: Unfreeze Phase - OE Interventionen mit Fokus Top Management	49
Tabelle 5: Unfreeze Phase - OE Interventionen mit Fokus Führungskräfte	52
Tabelle 6: Unfreeze Phase - OE Interventionen mit Fokus Mitarbeiter.....	53
Tabelle 7: Change Phase - OE Interventionen mit Fokus Top Management	58
Tabelle 8: Change Phase - OE Interventionen mit Fokus Führungskräfte	59
Tabelle 9: Change Phase - OE Interventionen mit Fokus Mitarbeiter.....	60
Tabelle 10: Refreeze Phase - OE Interventionen mit Fokus Top Management	63
Tabelle 11: Refreeze Phase - OE Interventionen mit Fokus Führungskräfte	64
Tabelle 12: Refreeze Phase - OE Interventionen mit Fokus Mitarbeiter.....	64

C. Abkürzungsverzeichnis

AG	Auftraggeber
DT	Digitale Transformation
OE	Organisationsentwicklung
VUCA	Das englische Acronym VUCA setzt sich aus vier Begriffen zusammen: Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity

1. Einleitung

Die Herausforderungen im Rahmen der digitalen Transformation bzw. der Industrie 4.0 für Organisationen sind heute vor dem Hintergrund des „digitalen Tsunami“ so groß wie selten zuvor. In Zeiten steigender Unsicherheit ist die Veränderungsfähigkeit überlebenswichtig für Organisationen. Bereits vor fast 70 Jahren hat Lewin untersucht, wie Veränderungen in Organisationen gestaltet werden können. In dieser Arbeit soll untersucht werden, ob das Modell von Lewin heute noch Gültigkeit besitzt. Der Umgang mit geplantem Wandel steht im Fokus des Modells von Lewin mit den drei Phasen Unfreeze, Change und Refreeze.

Lewin hat mit seinen Arbeiten und insbesondere mit seinem Drei-Phasen-Modell zur Korrektur eines technischen zugunsten eines sozialen Verständnisses von Organisationen beigetragen und die Kommunikation wieder in die Organisation eingeführt. Lewin wird aufgrund seines wissenschaftlichen Einflusses als einer der Gründungsväter der Organisationsentwicklung (OE) bezeichnet. Es stellt sich somit die Frage, inwiefern diese Konzepte heute noch immer Relevanz haben und hilfreich bei der Bewältigung der Herausforderung der digitalen Transformation sein können. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht nicht die digitale Transformation mit Blick auf die Fachlichkeit, z.B. im betriebswirtschaftlichen oder technologischen Sinne. Es geht vielmehr um eine ganzheitliche Betrachtung auf allen Handlungsfeldern mit besonderem Fokus auf die Organisationsentwicklung, damit die Mitglieder einer Organisation die Herausforderung der digitalen Transformation bewältigen können. In der Literatur gibt es eine Vielzahl von phasenbasierten Change-Modellen. Dagegen scheint die Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation im Sinne eines ganzheitlichen Wandels aus Organisationsentwicklungsperspektive noch am Anfang zu stehen

Auf Basis des beschriebenen Theorie- und Praxisdefizits ist die Kernfrage dieser Arbeit, was Lewins Drei-Phasen-Modell in der digitalen Transformation aus der Perspektive der Organisationsentwicklung leisten kann. Im Zentrum steht die Frage, wie Organisationen das Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin bewusst nutzen können, um den organisatorischen Wandel im Zuge der digitalen Transformation bestmöglich zu bewältigen. Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines Praxis-Modells, welches als Modellbaukasten für jegliche Organisationen verstanden werden kann, um einen bewussten Ein- und Umstieg in die jeweilige Phase des Wandels zu gestalten und dafür passende Organisationsentwicklungs-Methoden und Werkzeuge zu identifizieren.

Daraus ergibt sich die Struktur für diese Arbeit. Kapitel 2 beschreibt die theoretischen Grundlagen und gibt einen Überblick über die Entwicklung der Organisationsentwicklung. Begonnen wird mit der Einordnung und dem geschichtlichen Ursprung der OE. Anschließend werden Kernkonzepte dargestellt, die sich mit den für die OE relevanten Arbeiten von Lewin beschäftigen und es werden ausgewählte phasenbasierte Change-Modelle beschrieben. Das Handwerk der OE legt den Fokus auf Methoden und Instrumente zur Umsetzung von Veränderungen. Hier stellt sich die Frage, welche Instrumente hilfreich sind im Kontext einer Transformation. Welche Handlungsfelder gilt es zu berücksichtigen? Was kann unter einer Interventionsarchitektur verstanden werden? Kapitel 3 legt den Fokus auf die digitale Transformation. Begonnen wird mit der theoretischen Perspektive und der Frage, wo der wissenschaftliche Diskurs derzeit zum Thema steht, wie der Begriff als solches definiert werden kann und welche Relevanz die digitale Transformation besitzt. In Ermangelung an wissenschaftlichen Modellen werden ausgewählte Praxismodelle herangezogen und exemplarisch untersucht. Weiterhin untersucht wird in diesem Kapitel, inwiefern der Phasenansatz von Lewin und weitere OE Aspekte bereits Anwendung finden. Mit Hilfe von ausgewählten Praxisinterviews wird analysiert, wie die Phasen, deren Übergänge und die Unsicherheit im Kontext digitaler Transformations-Projekte erlebt werden. Dabei wird ein rein explorativer Ansatz verfolgt, um Muster und Phänomene aufzudecken. Um eine klare Abgrenzung zu empirischen Ansätzen vorzunehmen, soll kein Kausalschluss auf die Grundgesamtheit vorgenommen und eine Hypothesenprüfung damit verbunden werden. Auf Basis der Interviewergebnisse soll daher im Sinne des explorativen Ansatzes die grundsätzlichen Konsequenzen für das Lösungsmodell abgeleitet werden. Kapitel 4 bildet den eigentlichen Kern dieser Arbeit und stellt die potentiellen Beiträge der OE entlang der drei Phasen dar. Im Sinne eines Modellbaukastens wird ein Lösungsmodell als Handlungsempfehlung für Organisationen erläutert. Aufbauend auf den Erkenntnissen aus Kapitel 2 und 3 sollen hilfreiche Transformationsaktivitäten und Interventionsschritte in der Unfreeze, Change und Refreeze Phase in der digitalen Transformation aufgezeigt werden. Um den Rahmen dieser Arbeit zu fokussieren, werden ausgewählte Interventionen skizziert und der Schwerpunkt in jeder Phase auf die Organisationsebenen Top-Management, Führungskräfte und Mitarbeiter gelegt. In Kapitel 5 werden die Ergebnisse kritisch reflektiert und es wird dargestellt, inwiefern die Kernfrage im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden konnte. Ein Ausblick auf zukünftige Forschungsfragen in diesem Kontext schließt diese Arbeit ab. Aus

Vereinfachungsgründen wird die männliche Form in dieser Arbeit verwendet und schließt die jeweils andere Form mit ein.

2. Überblick über die Organisationsentwicklung

Im Kapitel zwei werden die theoretischen Grundlagen zur Planung und Durchführung von organisationalen Veränderungsprozessen beschrieben. Im Mittelpunkt stehen Einordnung und Ursprung, Kernkonzepte sowie Handwerkszeug der Organisationsentwicklung.

2.1. Einordnung und Ursprung der OE

In diesem Kapitel wird die Frage untersucht, was unter Organisationsentwicklung verstanden wird und welche theoretischen Wurzeln die OE hat. Darauf aufbauend steht Lewin als Vater der Organisationsentwicklung mit seinen wesentlichen Arbeiten wie der Feldtheorie, der Gruppendynamik und der Aktionsforschung im Mittelpunkt. Das erste Unterkapitel schließt mit der Einführung in das 3-Phasen-Modell der Veränderung von Lewin ab.

Die erste Frage, die im Raum steht, ist die der Relevanz der Organisationentwicklung für die Gesellschaft und was darunter zu verstehen ist. „Von der Wiege bis zur Bahre – das Leben des Menschen in der westlichen Welt ist zu einem großen Teil von Organisationen und ihren Eigengesetzlichkeiten bestimmt“¹, umschreibt Simon den Einfluss von Organisationen auf die Gesellschaft. Auf der einen Seite kann sich niemand dem Einfluss von Organisationen entziehen, zum anderen erfüllen diese für die Gesellschaft eine wichtige Funktion. Organisationen besitzen somit für die Gesellschaft eine hohe Relevanz.

Organisationen stehen jedoch unter dem Einfluss ihrer Umwelt, sie sind Irritationen im Sinne von Störungen und Anregungen ausgesetzt². Diese Einwirkung auf Organisationen ist kein singuläres Ereignis, sondern kann als fortlaufende Herausforderung beobachtet werden. Erhardt beschreibt diesen Zustand wie folgt: „Organisationen sind fortlaufend damit beschäftigt, relevant zu bleiben und zu überleben. Systemerhaltung und Systemveränderung gilt es dafür immer wieder neu auszutarieren.“³ Um das Fortbestehen von Organisationen zu sichern, ist ein aktiver Umgang mit Herausforderungen notwendig. Die organisationalen Herausforderungen

¹ Simon, 2018, S. 7

² vgl. Simon, 2018, S. 34

³ Erhardt & Elbe, 2018, S. 28

können durch die Umwelt, aber auch innerhalb einer Organisation entstehen. Die OE unterstützt dabei die Bewältigung dieser Herausforderungen unter Nutzung von verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen, um einen organisationalen Veränderungs- und Entwicklungsprozess zu starten und zu begleiten. Die Organisationsentwicklung ist eine angewandte Verhaltenswissenschaft mit primären Fokus auf die Veränderung von Verhalten und weniger eine theoretische Wissenschaft⁴. Für Becker und Labucay ist die Organisationsentwicklung zu definieren „als ganzheitlicher, managementgeleiteter Prozess der Gestaltung und Veränderung von Organisationseinheiten und Organisation, umfasst alle Maßnahmen der direkten und indirekten zielorientierten Beeinflussung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert.“⁵

Ziel der Organisationsentwicklung ist somit, sowohl die Absichten der Beteiligten als auch die externen Einflüsse des sozialen Feldes einer Organisation zu berücksichtigen. Idealerweise wird die OE somit immer dann eingesetzt, wenn es darum geht, Wandel bewusst und zielführend zu gestalten⁶.

Scientific Management, Human-Relations-Ansatz und soziotechnische Systemtheorie

Wie hat sich die OE entwickelt, wo liegt der Ursprung und wer waren die Wegbereiter der heutigen OE? Taylor gilt als Ausgangspunkt für die theoretische Erforschung von Managementarbeit. Mit seinem Buch „Scientific Management“⁷ führte er 1911 ein wissenschaftlich basiertes Management ein. Dieses begründete sich unter anderem auf der Methode zur Analyse von Arbeitsprozessen in möglichst kleinen Schritten, prägte den späteren Begriff des „Taylorismus“ und diente als Grundlage für jegliche Form der Fließbandproduktion. Der Mensch wurde hierbei ausschließlich als Teil des Produktionsprozesses betrachtet⁸. Während für Taylor das zentrale Thema die optimale Organisation der Produktion gewesen ist, wurde in den 1920er Jahren mit dem Human-Relations-Ansatz durch die Forscher Mayo, Roethlisberger und Dickson eine Management- und Organisationstheorie entwickelt, bei der der Mensch und sein Verhalten im Mittelpunkt steht. Von besonderer Relevanz ist die sozialpsychologische Hawthorne-Studie⁹ zur Arbeitsoptimierung, da sie den Startpunkt für die Human-

⁴ vgl. Staehle, 1999, S. 588ff.

⁵ Becker & Labucay, 2012, S. 2

⁶ vgl. Erhardt & Elbe, 2018, S. 12

⁷ Taylor, 1911

⁸ vgl. Gairing, 2017, S. 19

⁹ vgl. Erhardt & Elbe, 2018, S. 17

Relations-Bewegung darstellt. In dieser Studie wurden die Auswirkungen der Arbeitsbedingungen auf die Leistung der Arbeiter/-innen und deren Produktivität untersucht. Die zentrale Erkenntnis aus der Studie bestand darin, dass die Leistung im wesentlichen Ausmaß von den Sozialbeziehungen abhängig ist, insbesondere zwischen der Führungskraft und den Arbeiter/-innen. Mit den Hawthorne-Experimenten wurden die sozialen und zwischenmenschlichen Aspekte der Zusammenarbeit in Organisationen in das Zentrum der Betrachtung gestellt. Taylors Scientific Management und die Human-Relations-Bewegung bilden die zwei grundlegenden ideengeschichtlichen Ursprünge der Organisationstheorie¹⁰ als Basis für die Entwicklung der heutigen OE.

Ein weiterer Vorläufer und Wegbereiter der „humanen“ Organisationsentwicklung ist der Ansatz der sozio-technischen Systemtheorie des Londoner Tavistock-Instituts. Im Mittelpunkt der 1949 durchgeführten Untersuchung stand die Auswirkung der Mechanisierung und Arbeitsteilung im Bergbau. Insbesondere die entstandene Kombination traditioneller Gruppenarbeit mit der damals modernen Bergbautechnik wies eine geringe Arbeitsteilung auf, zeichnete sich aber durch höhere Leistung und niedriger Ausfallraten aus. Diese Erkenntnisse bildeten die Basis des soziotechnischen Systemansatzes, bei der die Organisation als offenes System betrachtet wurde, in dem die Elemente Mensch, Arbeit und Technik miteinander verbunden sind. Es entstand erstmalig mit dem soziotechnischen Systemansatz eine ganzheitliche Sicht auf Organisationen¹¹.

Schule Kurt Lewins und die Gestalttheorie

Kurt Lewin wird in der Literatur als einer der einflussreichsten Psychologen des 20. Jahrhunderts benannt und gilt als Vater der Organisationsentwicklung¹². Er hat insbesondere die Sozialpsychologie und die experimentelle Psychologie begründet. Lewin wird der Berliner Schule der Gestaltpsychologie¹³ zugerechnet. Die Gestaltpsychologie wurde von Max Wertheimer mitbegründet, der Mitte der 1920er Jahre das Werk „Über Gestaltqualitäten“¹⁴ veröffentlichte. Die Gestaltpsychologie erforschte, wie Personen Figuren, Ganzheiten, Felder und Sinneinheiten wahrnehmen. Die zugrundeliegende Hauptthese lag darin, dass Menschen ihre Umwelt nicht mittels einer „mechanischen“ Wahrnehmung erfassen und durch das Gehirn verarbeiten,

¹⁰ vgl. Gairing, 2017, S. 21

¹¹ vgl. Erhardt & Elbe, 2018, S. 21ff.

¹² vgl. Erhardt & Zimmermann, 2019, S. 17 sowie Stützle-Hebel & Antons, 2017, S. 8

¹³ vgl. Hendry, 1996, S. 98ff.

¹⁴ vgl. Bogner, 2017, S. 113

sondern die Eindrücke bereits strukturieren. Die Erkenntnisse im Kontext der Wahrnehmung wurden auf weitere Bereiche der Psychologie übertragen und Kurt Lewin hat diese mit der Formulierung der Feldtheorie zu einer Sozialpsychologie¹⁵ weiterentwickelt.

Feldtheorie

Die Feldtheorie stellt ein Modell dar, um individuelles oder soziales Verhalten zu analysieren. Das Feld besteht dabei aus einer Person und seiner Umwelt, wobei das Verhalten des Subjekts im Feld durch seine Wahrnehmung und das Umfeld bestimmt wird. Personen können sich im Feld zu manchen Aspekten hingezogen oder abgestoßen fühlen, dies basiert auf deren Bedürfnisse und Vorerfahrungen. Die im Feld wirkende Kräfte erzeugen für die betroffene Person ein Spannungsfeld und die Zug- und Druckkräfte können das menschliche Verhalten anschaulich beschreiben. Die von Lewin entwickelte Sozialpsychologie beschränkt sich daher nicht auf die bloße Reaktion auf Umwelt-Reize, sondern durch die von der Person in der erlebten Umwelt wahrgenommenen und verarbeitete Reize. Lewin fasst dies in die Formel $[V = F(P, U) = F(L)]$ zusammen. Mit dieser Verhaltensgleichung der lewinschen Feldtheorie¹⁶ soll deutlich gemacht werden, dass das Verhalten einer Person in einer bestimmten Situation (V) als Funktion abhängig von der Person (P) und Umwelt (U) und zeitgleich vom sozialen Lebensraum (L) zu sehen ist.

Die Feldtheorie lässt sich auch auf den Kontext von Organisationen übertragen. Organisationen bilden hier ein Feld ab, in denen Organisationsmitglieder agieren. Das Verhalten der Organisationsmitglieder kann nur in diesem organisationalem Kontext, sprich des jeweiligen Feldes, verstanden werden. Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sind dabei als wirkende Kraft zu sehen, die Wirkung in der Organisation auslöst und das Organisationsfeld entsprechend prägt. Die unterschiedlichen Zielvorstellungen und Bedürfnisse der Organisationsmitglieder führen dazu, dass sich diese von verschiedenen Dingen angezogen oder abgestoßen fühlen. Auch hier gibt es Kräfte, die die Bedürfnisse mancher Organisationsmitglieder befriedigen und Kräfte, die genau gegenteilig wirken¹⁷. Es wird hierbei von zwei Formen von Kräften¹⁸ gesprochen: Kräfte, die einem Wandel positiv begünstigen („driving forces“

¹⁵ vgl. Erhardt & Elbe, 2018, S. 18

¹⁶ vgl. Staehle, 1999, S. 156

¹⁷ vgl. Erhardt & Elbe, 2018, S. 8

¹⁸ vgl. Lauer, 2019, S. 68

bzw. ‚akzelerierende Kräfte‘) und Kräfte, die einem Wandel entgegenstehen (‚restraining forces‘ bzw. ‚retardierende Kräfte‘).

Gruppendynamik

Die Aktionsforschung von Lewin liegt unter anderem dem Ansatz der Gruppendynamik zugrunde und kann für unterschiedliche Vorhaben genutzt werden. Burnes beschreibt die Relevanz der Gruppendynamik (‘group dynamics’) in diesem Kontext wie folgt: „Lewin was the first psychologist to write about ‚group dynamics‘ and the importance of the group in shaping the behaviour of its members...”¹⁹ Die Hauptaussage hier ist, dass es unwirksam ist auf das Verhalten eines Gruppenmitglieds einzuwirken, da durch Gruppenzwang das Verhalten in der Gruppe bestimmt wird²⁰. Weiterhin verbindet Lewin in diesem Konzept die Lösung sozialer Konflikte mit der Einbeziehung der Gruppenmitglieder unter Beachtung der Gruppendynamik. Die Lösung eines Konflikts in einer Gruppe ohne Einbeziehung der individuellen Interessen der Gruppenmitglieder und ohne Berücksichtigung der sozialen Konstellation der Gruppe, wird keinen bleibenden Erfolg haben. Besonders wesentlich ist, dass die Gruppe ohne ihre aktive Mitwirkung bzw. Beteiligung die Lösung nicht als ‚ihre eigene Lösung‘²¹ ansehen würde und das Ergebnis für die Gruppe somit keine Verbindlichkeit hätte.

Aktionsforschung

Die Aktionsforschung stellt die wissenschaftliche Erkenntnisgewinnung im sozialen Feld in den Vordergrund. Dabei werden die Betroffenen als gleichberechtigte Partner einbezogen, mit der Annahme, dass sich durch die Forschung das soziale Feld²² verändert. Die Mitglieder der Gruppe sind somit Forschungsobjekte und gleichzeitig Forschungssubjekte. Dabei werden die Vorgänge in der Gruppe nicht zu fokussiert analysiert, es wird vielmehr mit einer weiten Aufmerksamkeitsspanne beobachtet. Aus diesen Beobachtungen werden Hypothesen über die dynamischen Zusammenhänge in der Gruppe gebildet. Anschließend wird durch systematische Variation eine Intervention im System erarbeitet und umgesetzt. Die Wirkung in der Gruppe wird beobachtet und die zuvor gebildeten Hypothesen bekräftigt, entkräftigt oder verfeinert²³. Die Planung und Durchführung von sozialen Prozessen, wie z.B. OE-Prozessen oder Teamentwicklungen, sollten auf Basis des Aktionsforschungsansatzes umgesetzt und als

¹⁹ Burnes, 2004, S. 272

²⁰ vgl. Winkler & Wohlwender, 2018, S. 60

²¹ vgl. Elbe, 2018, S. 84

²² vgl. Staehle, 1999, S. 589

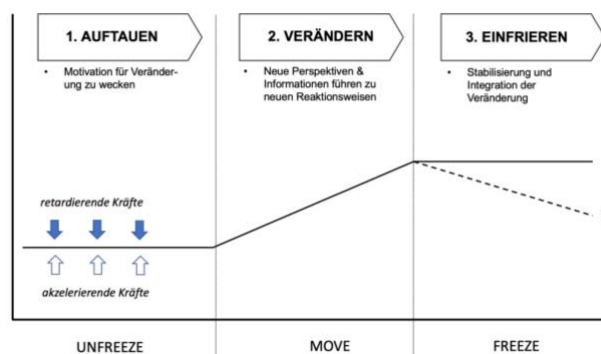
²³ vgl. Stützle-Hebel & Antons, 2017, S. 43

Experiment verstanden und angelegt werden²⁴. Dabei ist nach Lewin das iterative Vorgehen von besonderer Bedeutung: „Eine vernünftige Sozialtechnik schreitet daher in einer Spirale von Schritten voran, deren jeder aus einem Kreis von Planung, Handlung und Tatsachenfindung über das Ergebnis der Handlung zusammengesetzt ist.“²⁵

Drei-Phasen-Modell

Wie zuvor erwähnt, wird in der Feldtheorie von zwei Formen von Kräften gesprochen, die sich gegenüberstehen: Akzelerierende Kräfte und retardierende Kräfte. Eine Organisation muss für ein Gleichgewicht zwischen den beiden Kräften sorgen, wenn sie auf Dauer überleben will. Besteht ein Übergewicht bei den retardierenden Kräften, die typischerweise mit Widerständen gleichzusetzen sind, kann kein Wandlungsprozess erfolgen. Überwiegen die akzelerierenden Kräfte, führt dies zu einem permanenten Wandel in der Organisation, es kommt zu keiner notwendigen Systemstabilisierung und überfordert die Mitglieder der Organisation²⁶. Das Ziel des Gleichgewichts zwischen den Kräften gilt nur langfristig. Ist Wandel in einer Organisation notwendig, muss eine Verlagerung zugunsten der akzelerierenden Kräfte herbeigeführt werden. Die Grundidee, die Kräfte so zu verändern, dass Wandel entstehen kann, um danach wieder ein Gleichgewicht herzustellen, ist die Grundlage für das Drei-Phasen-Modell²⁷. Wie in Abbildung 1 dargestellt, wird die erste Phase als Auftauen („unfreeze“) des gegenwärtigen Gleichgewichts bezeichnet. Es gilt, eine Motivation für die Veränderung zu wecken. Die zweite Phase ist die Veränderung („move“) als Bewegung hin zum neuen Gleichgewicht. Auf der Basis neuer Perspektiven und Informationen, werden neue Reaktions- und Verhaltensweisen in der Organisation entwickelt. Abschließend erfolgt mit der dritten Phase das Einfrieren des neuen Gleichgewichts („freeze“), durch Stabilisierung und Integration der Veränderung.

Drei-Phasen-Modell des Wandels



²⁴ Ebd., S. 43

²⁵ Lewin, 1947, S. 284ff.

²⁶ vgl. Staehle, 1999, S. 591

²⁷ vgl. Erhardt & Zimmermann, 2019, S. 18

*Abbildung 1: Drei-Phasen-Modell des Wandels nach Lewin
(eigene Darstellung)*

Marshak beschreibt fünf Hauptannahmen für den Wandel²⁸ auf Basis des lewinschen Drei-Phasen-Modells. Erstens: Die Veränderung verläuft in zeitlicher Hinsicht linear und vorwärtsgerichtet von einer Phase zur nächsten („Present State“ – „Transition State“ – „Future State“). Zweitens: Die Veränderung entwickelt sich progressiv, die Entwicklung verläuft weg von einem weniger guten, hin zu einem gewünschten, besseren Status, zum Beispiel auf Basis einer neuen Vision. Drittens: Der Wandel erfolgt zielgerichtet, mit Blick auf ein gewünschtes Hinzu-Bild. Viertens: Wandel benötigt die Auflösung des gegenwärtigen Gleichgewichts, um die retardierenden Kräfte zu überwinden. Fünftens: Am System, nicht im System, d.h., der Wandel wird durch Personen geplant und vorangetrieben, die möglichst keine direkte Abhängigkeit mit der zu verändernden Organisation besitzen.

Zusammenfassung

Das Konzept des geplanten Wandels von Kurt Lewin besteht aus den vier zuvor skizzierten Elementen: Feldtheorie, Gruppendynamik, Aktionsforschung und dem Drei-Stufen-Modell. Aus Sicht von Burnes sind diese Elemente in Lewins Arbeit allerdings nicht losgelöst voneinander zu sehen:

„Therefore, though field theory, Group Dynamics, Action Research and the Three-Step model of change are often treated as separate themes of his work, Lewin saw them as a unified whole with each element supporting and reinforcing the others, an all of them necessary to understand and bring about planned change, whether it be at the level of the individual, group, organization or even society.“²⁹

2.2. Kernkonzepte der OE

Nachdem Einordnung und Ursprung der OE erläutert wurden, baut dieses Unterkapitel auf dem lewinschen Konzept weiter auf und beschreibt weitere Change-Ansätze, die auf dem 3-Phasen-Modell basieren. Trotz seiner bereits lange zurückliegenden Veröffentlichung durch Lewin hat das 3-Phasen-Modell weiterhin hohe Relevanz im Sinne eines „universellen Change-Konzepts“³⁰. In diesem Unterkapitel soll nochmals auf die Feldtheorie aus Sicht der Organisationsentwicklung eingegangen werden. Im Anschluss werden drei ausgewählte Veränderungsmodelle dargestellt, die auf dem 3-

²⁸ vgl. Marshak, 1994, S. 400

²⁹ Burnes, 2004, S. 270

³⁰ Hendry, 1996, S. 624

Phasen-Modell basieren: Der Zyklus des Lernens/der Veränderung nach Schein, das Acht-Stufen-Modell von Kotter und die Kurve des Wandels, auch Trauerkurve genannt, nach Kübler-Ross. Diese Modelle repräsentieren nur eine Auswahl aus einer Vielzahl von Modellen, die auf dem Lewinschen 3-Phasen-Modell basieren.

Feldtheorie aus Sicht der Organisationsentwicklung

Bei näherer Betrachtung des Lewinschen Konzepts ergeben sich für die Organisationsentwicklung weitere Erkenntnisse. Wie zuvor dargelegt, existieren aus der Sicht von Organisationen Kräfte, die den Wandel begünstigen („driving forces“) und Kräfte, die dem Wandel entgegen stehen („restraining forces“). Eine Organisation kann nur auf Dauer bestehen, wenn ein Gleichgewicht zwischen diesen Kräften hergestellt wird. Abbildung 2 verdeutlicht diese Wirkmechanismen, denn sind die rückwärtsgewandten Kräfte³¹ dominanter, hat dies insbesondere in einer dynamischen Organisationsumwelt negative Folgen. Was bedeuten diese Erkenntnis konkret für die Organisationsentwicklung? Laut Erhardt und Zimmermann gibt es drei wesentliche Implikationen³². Die Wahrnehmung und das Bewusstsein der Organisationsmitglieder sind wesentlich für deren Verhalten verantwortlich. Wenn ein Wandel stattfinden soll, muss ein Bedürfnis für die Notwendigkeit des Wandels entwickelt werden. Weiterhin stellt eine Organisation ein Feld dar, in dem Kräfte herrschen, die die Bedürfnisse mancher Organisationsmitglieder befriedigen und Kräfte, die genau gegenteilig wirken. Aus der Sicht der OE sind besonders diejenigen Kräfte relevant, die den gewünschten Wandel begünstigen oder behindern. Je größer die Anzahl der Mitglieder ist, desto mehr unterschiedliche Kräfte wirken auf die Organisation ein.

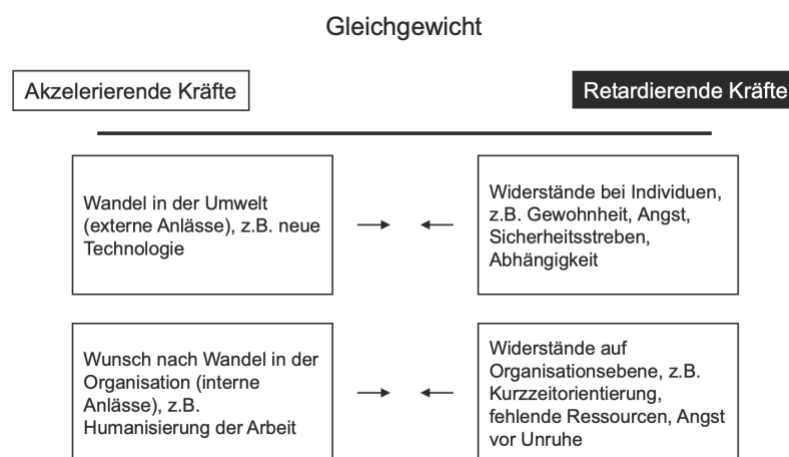


Abbildung 2: Feldtheorie aus organisationaler Sicht

³¹ vgl. Lauer, 2019, S. 68

³² vgl. Erhardt & Zimmermann, 2019, S. 18

(entnommen aus: Lauer, 2019, S. 68)

Die Feldtheorie ist der Kern von Kurt Lewins Arbeiten. Laut Spiess und Reif erfährt die feldtheoretische Sichtweise von Kurt Lewin zunehmend an Bedeutung für die Organisationsentwicklung. Seit den 90er Jahren wurde die Kraftfeldanalyse³³ wieder verstärkt in der OE angewendet. Die Methode der Kraftfeldanalyse baut auf der Feldtheorie auf und dient dazu, das Kooperationspotenzial von Stakeholdern zu untersuchen. Im Mittelpunkt steht die Betrachtung der Stakeholderbeziehungen untereinander auf Basis von Einfluss und Interesse im Kontext einer geplanten Veränderung³⁴.

Zyklus des Lernens/der Veränderung nach Schein

Dieser Abschnitt skizziert das Veränderungsmodell von Edgar Schein auf Basis des lewinschen Ansatzes. Schein bezeichnet sein Veränderungsmodell als Phasen und Zyklus des Lernens/der Veränderung³⁵. Er hebt hervor, dass die Idee der „Unfreezing“ Phase als Konzept schon früh Einzug in die Change-Management Literatur hielt. Menschliches Verhalten basiert auf einem "quasi-stationären Gleichgewichten", welches durch ein Kraftfeld mit akzelerierenden und retardierenden Kräften gestützt wird. Dieses Gleichgewicht stellt eine gewisse Trägheit - im Englischen als „inertia“ bezeichnet - gegenüber dem Wandel dar. Das alleinige Hinzufügen von akzelerierenden Kräften treibt den Wandel nicht voran, da es unmittelbare Gegenkräfte, bzw. Widerstand, zur Aufrechterhaltung des Gleichgewichts erzeugt. Aus seiner Sicht führt dies zu dem Schluss, dass sich das Gleichgewicht leichter verschieben lässt, wenn retardierende Kräfte entfernt werden. Die retardierenden Kräfte sind schwieriger zu beeinflussen, da es sich zumeist um persönliche psychologische Abwehrkräfte oder Gruppennormen handelt, die Teil einer Team- oder Organisationskultur sind³⁶. Die Schaffung von Motivation zur Veränderung, im lewinschen Konzept die „unfreezing“ Phase, basiert bei Schein auf drei Prozessen: Widerlegung von Erwartungen auf Basis von falsifizierenden Informationen, Induktion von Überlebens- und Lernangst, sowie Schaffung von psychologischer Sicherheit³⁷, die Angst in Motivation zur Veränderung umwandelt. Mit Falsifikation sind Informationen gemeint, die den Organisationsmitgliedern verdeutlichen, dass sie einige ihrer Ziele nicht erreichen werden. Mit diesen Informationen kann eine Motivation für den Wandel allein meist nicht ausgelöst werden.

³³ vgl. Spiess & Reif, 2018, S. 7

³⁴ vgl. Erhardt & Zimmermann, 2018, S. 37

³⁵ vgl. Schein & Schein, 2018, S. 256

³⁶ vgl. Schein, 1996, S. 28

³⁷ vgl. Weick & Quinn, 1999, S. 372

Eine Falsifikation muss Überlebensangst oder Schuldgefühle auslösen, dass bedeutende Ziele nicht erreicht werden können oder ein wesentlicher Wert der Organisation gefährdet ist. Wenn die Notwendigkeit zur Veränderung erkannt wurde und der Prozess der Entwicklung neuer Gewohnheiten und Perspektiven z.B. durch ein Veränderungsprogramm umgesetzt werden soll, kann diese Umsetzung Lernangst und Widerstand gegenüber der Veränderung hervorrufen. Typische Ängste können sich ausdrücken in der Angst vor dem Verlust von Macht oder Position, der vorübergehenden Inkompetenz, Bestrafung für Inkompetenz, Verlust der persönlichen Identität oder der Angst vor dem Verlust der Gruppenmitgliedschaft³⁸. Aus diesem Grund ist es wichtig, im Zuge des Veränderungsprozesses Lernangst zu reduzieren, indem das Gefühl der psychologischen Sicherheit beim Lernenden gesteigert und Hindernisse für den Wandel abgebaut werden. Schein nennt acht Aktivitäten, um eine psychologische Sicherheit für die Organisationsmitglieder zu schaffen: Eine überzeugende positive Vision, das Angebot von offiziellen Trainings, die Einbindung von Lernenden, die Schulung relevanter Gruppen mit Blick auf kulturelle Aspekte, das Angebot von Ressourcen, das Schaffen positiver Vorbilder, die Zurverfügungstellung von Räumen zum Austausch von Lernerfahrungen, die Beseitigung von Hindernissen und schließlich der Aufbau neuer Belohnungssysteme und -strukturen.

Phase 2 ist der Prozess der Veränderung und des Lernens. Weick & Quinn beschreiben den Ansatz von Schein in der Change Phase wie folgt:

„Schein's (1996) work also suggests an updated understanding of what happens after unfreezing. Change occurs through cognitive restructuring in which words are redefined to mean something other than had been assumed, concepts are interpreted more broadly, or new standards of judgment and evaluation are learned.“³⁹.

Es gibt zwei Ansätze, wie neue Verhaltensweisen, Überzeugungen und Werte vermittelt werden können: Imitation von Vorbildern und Identifikation mit diesen Personen oder Untersuchung der Umwelt durch Trial-and-Error, um eine eigene, gangbare Lösungen zu finden. Der tatsächliche Wandel erfolgt über die Veränderung von Verhaltensweisen und sind die Basis für die kognitive Neudefinition. Neue Konzepte werden durch die Einbringung von Visionen in die Organisation eingebracht und neue Bedeutungen für alte Konzepte erlernt. Auf Basis neuer Konzepte werden neue Beurteilungsstandards eingeführt, die nach neuen Verhaltensweisen verlangen⁴⁰. Diese Ansätze repräsentieren die Lernmechanismen bzw. Aspekte von Lerntheorien. Dabei sind Beobachtung und

³⁸ vgl. Schein & Schein, 2018, S. 258

³⁹ Weick & Quinn, 1999, S. 372

⁴⁰ vgl. Schein & Schein, 2018, S. 301

Imitation neben der Verstärkung in eine gewünschte Richtung von wesentlicher Relevanz⁴¹.

Die abschließende „refreezing“ Phase hat das Ziel der Internalisierung und der Stabilisierung der Veränderung. Das neue Lernen wird erst dann stabilisiert, wenn es durch tatsächliche Ergebnisse aus dem Veränderungsprozess heraus verstärkt wird. Neue Handlungsmuster werden durch Wiederholung und Routinebildung bei den Mitgliedern internalisiert und dadurch dauerhaft verankert. Stellt sich für die Organisationsmitglieder heraus, dass das neue Verhalten keine besseren Ergebnisse erzeugt, bewirkt diese einen erneuten Veränderungsprozess. In einer dynamischen Umwelt unterliegen organisationale Systeme stetigen Veränderungen, die zu immerwährenden Veränderungs- und Lernprozessen führen⁴².

Der Acht-Stufen-Prozess der Veränderung nach Kotter

John P. Kotter ist Professor der Harvard Business School und hat den Bereich Change Management maßgeblich geprägt. 1995 erschien sein Artikel „Leading Change: Why Transformation Efforts Fail“ und basierte auf der Analyse einiger Veränderungsprojekte und deren Hintergründe, warum diese oftmals in der Praxis scheitern⁴³. Im Rahmen dieses Artikels beschreibt Kotter erstmals im Detail das Acht-Stufen-Model der Veränderung. Der Detaillierungsgrad unterscheidet sich zu den Werken von Lewin und Schein. Die Stufen von Kotter lassen sich den jeweiligen Phasen von Lewin gut zuordnen (siehe Abbildung 3). Kotter bezeichnet die ersten vier Stufen als Auftauen des verhärteten Ist-Zustands, die Stufen 5 bis 7 führen neue Verhaltensweisen ein und der letzte Schritt ist die Verankerung des Wandels in der Kultur der Organisation⁴⁴. Im Folgenden wird das Konzept von Kotter für die 8 Stufen des Wandels beschrieben. Schritt 1 soll das Gefühl von Dringlichkeit erzeugen. Die Herbeiführung eines Dringlichkeitsgefühls ist wesentlich, um die notwendige Kooperationsbereitschaft der Organisationsmitglieder im Wandlungsprozess herbeizuführen.⁴⁵ Es gibt verschiedene Wege, um Dringlichkeit zu erzeugen: Untersuchung der Markt- und Wettbewerbsrealität, Engpässe, Krisen, zukünftige Chancen identifizieren und mit allen Beteiligten diskutieren, sowie Belege einbringen, die zeigen, dass jetzt gehandelt werden sollte⁴⁶.

⁴¹ vgl. Elbe, 2016, S. 46

⁴² vgl. Erhardt & Elbe, 2018, S. 20

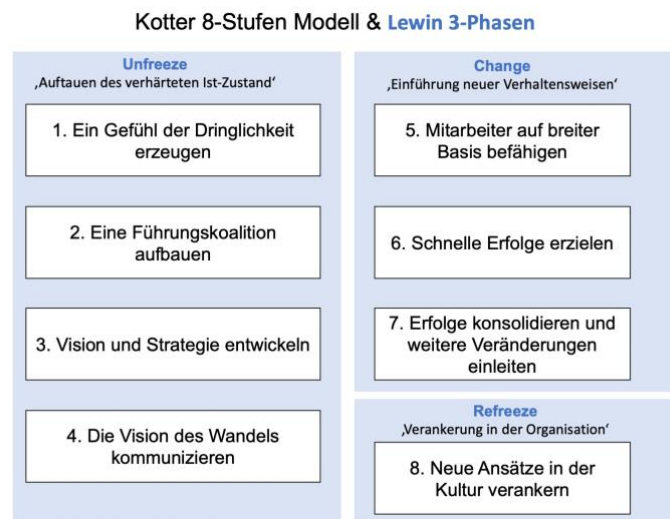
⁴³ vgl. Kotter, 1995

⁴⁴ vgl. Kotter, 2011, S. 19

⁴⁵ vgl. Kotter, 2011, S. 312

⁴⁶ vgl. Erhardt & Zimmermann, 2019, S. 121

Schritt 2 ist der Aufbau einer Führungskolalition. Ein dynamisches Umfeld verlangt nach adäquaten Prozessen für die Entscheidungsfindung im Wandel. Eine schwache Geschäftsleitung, ein schwaches Steuerungsgremium oder zentrale Formen der Steuerungen, z.B. über einen vermeintlich starken CEO / Geschäftsführer, können den Wandlungsprozess nicht hinreichend implementieren. Gefragt ist eine Führungskolalition, die den Wandel vorantreibt. Laut Kotter sind es vier Merkmale, die für eine erfolgreiche Führungskolalition von Relevanz sind: Es sind genügend Schlüsselpersonen Teil dieser Koalition und repräsentieren somit die Hierarchie der Organisation. Es ist hinreichend fachliche Expertise und Erfahrung im Team vorhanden und es sind genügend Personen mit anerkannter Reputation vertreten, die die Glaubwürdigkeit in der Organisation stärken. Weiterhin gibt es in der Gruppe entsprechende Führungskompetenzen, um den Wandel in der Führungskolalition voran zu treiben⁴⁷.



*Abbildung 3: Kotter 8-Stufen des Wandels und Lewins 3-Phasen
(Eigene Darstellung basierend auf Kotter, 2011, S. 18; Müller & Haas, 2019)*

Schritt 3 beinhaltet die Entwicklung einer Vision und Strategie. Eine Vision gibt den Mitgliedern der Organisation Orientierung, in dem sie einen gemeinsamen Treffpunkt in der Zukunft beschreibt. Senge beschreibt dies in folgender Weise: „Eine Vision ist ein Bild der Zukunft, die man gestalten möchte, beschrieben im Präsens, so als ob die Dinge sich in diesem Moment ereignen würden.“⁴⁸ Eine Vision sollte somit richtungsweisend im Sinne eines attraktiven Hinzu-Bildes sein und schafft emotionale und sachliche

⁴⁷ vgl. Kotter, 2011, S. 50

⁴⁸ Senge, Kleiner, Roberts, & Ross, 2008, S. 349

Klarheit. Dabei sollte die Vision in der Sache hinreichend ambitioniert verfasst werden, um ein fundamentales Umdenken und den Wandel in der Organisation voranzutreiben. Allerdings darf die strategische Machbarkeit nicht in den Hintergrund treten, damit umsetzbare Ziele auf dem Weg zur Vision definiert werden können⁴⁹. Schritt 4 ist die Kommunikation der Vision und der Strategie des Wandels. In diesem Schritt gilt es, den Großteil der Mitarbeiter zu erreichen. Die Kernelemente einer effektiven Kommunikation sind dabei: Einfachheit, Bilder, Vergleiche und Beispiele, die Nutzung verschiedener Foren wie Großveranstaltungen sowie kleine Interaktionen zum Multiplizieren der Botschaft, Wiederholung, Vorleben und Hören sowie Zuhören im Sinne eines Dialogs. Ziel ist, dass die Organisationsmitglieder die mit dem Wandel verknüpften Erwartungen verstehen und akzeptieren und ein klares Verständnis für sich entwickeln können, was der Wandel für sie bedeutet⁵⁰. Schritt 5 ist die Befähigung der Mitarbeiter auf breiter Basis. Mit diesem Schritt startet der eigentliche Wandel, d.h. die Einführung neuer Verhaltensweisen. Für die Veränderung müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die den Wandel fördern. Der Umgang mit Widerständen und die Beseitigung von Hindernissen ist hierbei zentral. Laut Kotter gibt es vier zentrale Hindernisse: Formale Hindernisse im Sinne von Organisationsstrukturen und Verantwortlichkeiten, Defizite bei den Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne von Wissen und Können, Vorgesetzte, die den Wandel behindern, z.B. durch Angst vor Verlust des Status Quo sowie Personalmanagementsysteme basierend auf nicht angepassten Vorgaben für Leistungsbewertung und Entlohnung⁵¹. Schritt 6 umfasst die Planung von kurzfristigen Zielen und Erfolgen. In dieser Phase werden sichtbare Erfolge bewusst geplant, aber auch sichtbar gemacht und belohnt. Schnelle Erfolge verdeutlichen den Mitgliedern der Organisation den Unterschied zum Herkömmlichen und machen das Vorankommen in diesem Sinne erlebbar. Damit entsteht eine Erfolgsmotivation, die bewusst im Veränderungsvorhaben oder einer Transformation gesteuert bzw. inzeniert wird⁵². Schritt 7 beinhaltet die Konsolidierung von Erfolgen und die Einleitung von weiteren Veränderungen. Im Verlauf des Veränderungsvorhabens wird die steigende Glaubwürdigkeit dazu genutzt alle Prozesse, Strukturen, Systeme und Menschen weiter auf die Vision zu verpflichten. Der Wandel sollte dabei immer wieder mit Impulsen und Initiativen neu belebt werden. Gemäß Kotter ist trotz erfolgreicher „unfreeze“ Phase gerade in der „change“ Phase weiterhin mit Widerstand gegenüber dem weiteren

⁴⁹ vgl. Elbe, 2019, S. 69ff.

⁵⁰ vgl. Kotter, 2011, S. 77

⁵¹ vgl. Kotter, 2011, S. 87

⁵² vgl. Erhardt & Zimmermann, 2019, S. 122

Veränderungsprozess zu rechnen: „Wenn Du loslässt, bevor die Arbeit gemacht ist, verlierst Du das kritische Momentum und die Zurückentwicklung setzt ein.“⁵³

In Schritt 8 werden die neuen Ansätze in der Kultur der Organisation verankert. Diese Verankerung findet durch Verstetigung und Veralltäglichung statt. Es wird dabei die Verbindung zwischen den neuen Verhaltensweisen und dem Organisationserfolg hervorgehoben und anerkannt⁵⁴.

Kurve des Wandels

Die Kurve des Wandels der Schweizer Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross ist ebenfalls ein Phasenmodell und beschreibt im Ursprung die Phasen des Sterbens bzw. die Phasen der Trauer der Angehörigen⁵⁵. Diese schwerwiegende Veränderung und der Umgang damit erfolgt in einem emotionalen Prozess über 7 Stufen. In Abbildung 4 wird dieser Prozess im Kontext der Veränderung entlang der Y-Achse der subjektiv wahrgenommenen Kompetenz im Rahmen der drei Phasen des Wandels dargestellt. Die Stufe 0. wurde als Planungsphase vorangestellt, um die theoretische Auseinandersetzung mit Zielen, Methoden und potentiellen Konsequenzen des Wandels einzubringen. Der eigentliche Wandelprozess startet mit Stufe 1, der Überraschung bzw. dem Schock und beschreibt das Nicht-Wahrhaben-Wollen als Unterschied zwischen Erwartung und der eingetroffenen Realität. Stufe 2 stellt die Ablehnung bzw. den Widerstand als Verneinung der Neuartigkeit des Wandels dar. In der Sozialpsychologie wird von kognitiver Dissonanz als Rollenkonflikt aufgrund von abweichender Erwartungen des Individuums an die berufliche Realität gesprochen. Kognitive Dissonanz ist eine vom Lewin-Schüler Leon Festinger entwickelte Theorie⁵⁶, um einen konfliktbehafteten Zustand zu beschreiben, wenn zwei Kognitionen nicht vereinbar scheinen.

Erst mit einer erweiterten und differenzierten Wahrnehmung auf den Wandel kann in Stufe 3 eine rationale Einsicht durch die Betroffenen, dass eine Veränderung notwendig ist, erlangt werden. Stufe 4 ist geprägt von hoher Unsicherheit, die subjektiv wahrgenommene Kompetenz ist für die Betroffenen im Gesamtverlauf am niedrigsten. Zu diesem Zeitpunkt erfolgt die Akzeptanz der Veränderung und alte Gewohnheiten werden losgelassen. Der Aufbau neuer Kompetenzen erfolgt in Phase 5 mittels Lernen und Experimentieren. Es werden neue Verhaltensweisen ausprobiert, die für die neue Realität der Organisation von Nutzen sind. Diese Phase wird begleitet von Erfolgen,

⁵³ Kotter, 2011, S. 112

⁵⁴ vgl. Erhardt & Zimmermann, 2019, S. 122

⁵⁵ vgl. König & Volmer, 2018, S. 307

⁵⁶ vgl. Elbe, 2016, S. 30

Misserfolgen und Ärger bzw. Frustration und kann bei zu hohen Erwartungen wieder einen Rückfall in die Phase der Ablehnung und des Widerstands erzeugen. In der Phase 6 werden die neu erlernten Verhaltensweisen reflektiert und es wird kritisch hinterfragt, wieso die jeweiligen Verhaltensweisen unterschiedlich wirksam sind. Die abschließende Phase 7 dient der Integration und Stabilisierung. Die neuen Erfahrungen und Verhaltensweisen werden in das Verhaltensrepertoire mittels Routinisierung und Institutionalisierung übernommen⁵⁷.

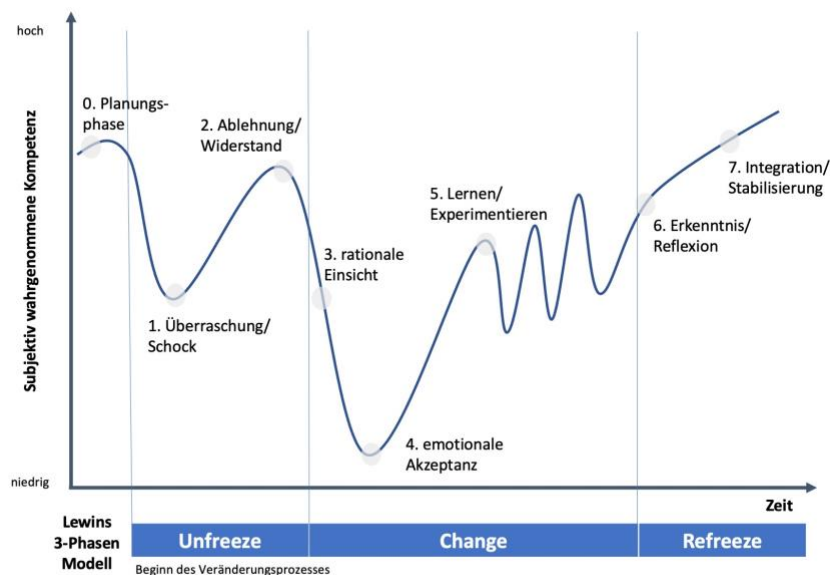


Abbildung 4: Kurve des Wandels
(eigene Darstellung basierend auf Sackmann, 2013, S. 15 & König & Volmer, 2018, S. 308)

Systemische OE und Zusammenfassung OE Kernkonzepte

Die vorangegangene Untersuchung der Kernkonzepte der OE hat gezeigt, dass die OE das Ziel verfolgt, gleichzeitig organisationale Effizienz und die Qualität des Arbeitslebens für die Organisationsmitglieder zu verbessern. Sie begründet sich dabei auf sozialwissenschaftlichen und systemischen Fundamenten⁵⁸. Wie in diesem Kapitel dargestellt basiert der Ursprung der reedukative Organisationsentwicklung auf Kurt Lewin und den gruppendynamischen Traditionen. Das Leitmotiv hierzu kann mit ‚Betroffene zu Beteiligten machen‘ umschrieben werden. Ein weiteres Fundament der OE wurde mit der Feld- und Aktionsforschung erläutert und kann mit dem Leitmotiv ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ beschrieben werden. Laut Wimmer begreifen diese traditionellen OE-Ansätze Organisationen als offene Systeme, die mit ihrer jeweiligen Umwelt im

⁵⁷ vgl. Sackmann, 2013, S. 16ff

⁵⁸ vgl. French & Bell, 1994, S. 38

permanenten Austausch stehen. In Abgrenzung dazu steht die systemische Organisationsentwicklung, die auf der Systemtheorie basiert und Organisationen als operativ geschlossene und selbstreferentielle Systeme versteht. In diesem OE-Ansatz werden Veränderungen eingeleitet, in dem Organisationen neue Perspektiven auf Probleme entdecken und dadurch den Wandel initiieren⁵⁹. Auch wenn im Fokus dieser Arbeit die praktische OE-Anwendung basierend auf dem 3-Phasen-Modell von Lewin steht, ist eine eindeutige Trennung in der praktischen Ausgestaltung zwischen dem reedukativen OE-Ansätzen und der systemischen OE nicht immer gegeben. Allen Ansätzen gemein ist die ausgeprägte Beteiligungs- und Lernorientierung und die längerfristige Perspektive des Wandels. Wenn Organisationen als komplexe Systeme verstanden werden, impliziert dies, dass Wandel nicht linearen Wirkungsketten folgt. Eine detaillierte Planung und Steuerung ist aus dieser Perspektive daher in der Praxis nur bedingt möglich⁶⁰.

2.3. Handwerk der OE

Dieses Kapitel beschreibt ausgewählte Methoden im Sinne des Handwerks der OE. Basierend auf den Spielarten absichtsvoller Veränderung von Reith und Wimmer wird dargelegt, wie das lewinsche Konzept methodisch einzuordnen ist und warum der Drei-Phasen-Ansatz letztlich aus der OE-Perspektive als Transformation zu verstehen ist. Basierend auf diesem Gedanken wird das Transformationsmanagement als betriebswirtschaftlich orientierte Methode dargestellt. Die Interventions-Architektur mit ihren verschiedenen Ebenen und Dimensionen wird hingegen als OE-orientierter Ansatz abgebildet. Zum Abschluss werden Ansatzpunkte und Handlungsfelder für eine organisationale Veränderung beschrieben.

Transformation: Wandel 3ter Ordnung

Organisationen sind in der Regel nicht statisch, sondern unterliegen einem stetigen, nicht zielgerichteten und gesteuerten Wandel. Reith und Wimmer⁶¹ bezeichnen diese Form der Veränderung als Wandel 1. Ordnung und grenzen diesen gegenüber dem geplanten Wandel 2. und 3. Ordnung ab (siehe Abbildung 5).

Ein Wandel 1. Ordnung stellt die kontinuierliche und ungeplante Selbstveränderung von Organisationen dar, die basierend auf Variation und Selektion stattfindet. Variation beschreibt Kommunikationsereignisse, die eine Abweichung von üblichen Mustern

⁵⁹ vgl. Reith & Wimmer, 2014, S. 142

⁶⁰ vgl. Inversini, 2008, S. 59

⁶¹ vgl. Reith & Wimmer, 2014, S. 146ff.

darstellt. Selektion ist der Vorgang, bei dem sich ein Einmalereigniss in einer spezifischen Form innerhalb der Organisation manifestiert. Soll eine Organisation zielgerichtet und mit strategischer Absicht verändert werden, spiegeln sich die praktischen Herausforderungen des Wandels in zwei Grunddimensionen wieder.



Abbildung 5: Vier Spielarten absichtsvoller Veränderung
(entnommen aus: Reith & Wimmer, 2014, S. 148)

Die erste Dimension unterscheidet nach Optimierung und Verbesserung im bestehendem Rahmen, z.B. im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungskonzepts (Wandel 2. Ordnung) oder der grundsätzlichen Anpassung von Struktur, Führungsparadigmen und Kultur (Wandel 3. Ordnung). Die zweite Dimension unterscheidet zwischen episodischen und permanenten Wandel. Episodischer Wandel hat einen definierten Anfang und definiertes Ende. Permanenter Wandel resultiert in stetigen Veränderungsmaßnahmen im normalen und operativen Geschäft, die Aufmerksamkeit erfordern und daher zielgerichtet sind. Aus diesen beiden Dimensionen lässt sich eine 2x2 Matrix mit folgenden vier Arten des geplanten Wandels ableiten: 1. Optimierung bisheriger Praxis, 2. Krisenmanagement, 3. radikale Transformation und 4. vorausschauende Selbsterneuerung. Im Kontext dieser Arbeit ist der Wandel 3. Ordnung von Bedeutung: Das Veränderungs-Modell von Lewin basiert auf dem Konzept des episodischen Wandels, da mit den drei Phasen Unfreeze-Change-Refreeze ein definierter Anfang und definiertes Ende existiert. Mit Blick auf die digitale Transformation liegt der Fokus somit auf der dritten Ausprägung, der radikalen Transformation in Abgrenzung zum Krisenmanagement. Laut Reith und Wimmer wird hierbei von einer Veränderung gesprochen, die einen tiefgreifenden Umbau von Strukturen, Prozesse, Ressourcen, Aufgaben sowie Rollen und ihren Kooperationsanforderungen beinhaltet⁶². Die radikale Transformation als episodischer Wandel basiert auf dem Konzept, die

⁶² vgl. Reith & Wimmer, 2014, S. 149ff.

anfängliche Trägheit der zu verändernden Organisation zu überwinden⁶³. Im Englischen wird dies als ‚inertia‘ oder ‚initial inertia‘ bezeichnet und meint die Trägheit von Organisation mit Bezug auf die Dynamik ihrer Umwelt⁶⁴.

Transformationsprozess als integrativer Ansatz

In diesem Abschnitt wird näher auf den Transformationsprozess im Sinne eines integrierten Change Management Ansatzes nach Vahs eingegangen.

Der Transformationsprozess beschreibt in welchen Phasen Wandel abläuft. Diese Phasenmodelle gibt es in der Theorie und Praxis in vielfältiger Ausprägung. Das älteste ist der Ansatz von Lewin mit dem 3 Phasen-Modell auf Basis des Kraftfeld-Ansatzes bzw. der Feldtheorie. Vahs führt dazu aus: „Insofern heißt Unternehmenswandel nichts anderes als das Verändern von Kraftfeldern, womit ein wesentlicher Aspekt von Veränderungsprozessen angesprochen ist, nämlich die psychologische Ebene.“⁶⁵ Lewins Phasenmodell mit den Schritten Unfreeze-Change-Refreeze ist somit der psychologischen Ebene im Sinne eines Transformationsprozesses zuzuordnen.

Das Phasenmodell des integrierten Transformationsprozesses nach Vahs verbindet diese psychologische Ebene zusätzlich mit einer Sachebene, die die folgenden Schritte beinhaltet: Analyse, Planung, Umsetzung, Kontrolle und Weiterentwicklung (siehe Abbildung 6). Der Schritt Analyse umfasst dabei die Analyse der Strategie, des kulturellen Systems und die Analyse des technisch-organisatorischen Systems. Die Analyse der Strategie dient dazu, den Ausgangspunkt für den Wandel einer Organisation zu bestimmen. Zentrale Fragen hierbei sind: Wo steht die Organisation heute und welche relevanten Entwicklungen gibt es mit Blick auf Markt, Kunden oder technologischen Entwicklungen? Diese Analyse dient der Bestimmung, welche Legitimation das Transformationsprojekt auf strategischer Ebene erfährt und welchen Mehrwert das Projekt bei der Weiterentwicklung der Organisation leisten soll⁶⁶. Die nächste Phase ist die Planung und Konzeptarbeit. Zu Beginn der Transformation ist es von hoher Relevanz einen umfassenden Rahmen zu bilden. Es gilt das Warum und in Teilen das Wie der Veränderung bereits in dieser Phase zu definieren. Dies erfolgt im Sinne der drei Ebenen ‚Warum und wofür ist es wichtig‘, ‚Wie wollen wir es erreichen‘ und ‚Was gilt es konkret zu tun‘⁶⁷. Konkret sind somit die Ziele des Wandels, die Interventionen, die Kommunikation und die Veränderungslandkarte zu definieren. Als nächstes schließt die

⁶³ vgl. Weick & Quinn, 1999, S. 369

⁶⁴ vgl. Pfeffer, 1997, S. 163

⁶⁵ Vahs & Weiland, 2013, S. 12

⁶⁶ vgl. Vahs & Weiland, 2013, S. 77

⁶⁷ vgl. Sinek, 2009

Phase Implementierung und Umsetzung an. Diese umfasst den eigentlich Prozess des Wandels im Rahmen der Transformation, sprich die Change Phase. In der Umsetzungsphase stehen im Transformationsprozess Training und Partizipation, Informations- und Kommunikationspolitik sowie der Umgang mit Opponenten und Konflikten im Zentrum⁶⁸. Der Veränderungsprozess sollte konsequent, tiefgreifend und für alle sichtbar erfolgen und eher als langfristiger Prozess angesehen werden. Die letzte Phase, Kontrolle und ständige Verbesserung, bildet die Schlussphase des Transformationsprojekts. Die Umsetzung des Wandels soll abgeschlossen werden und das Erreichte auf fachlicher und psychologischer Ebene stabilisiert werden. Am Ende des Transformationsprozesses ist darauf zu achten, dass Führungskräfte und Mitarbeiter nicht in alte Verhaltensmuster zurückfallen. Diese Ziele werden auf der Sachebene dieses Modells mit einem Veränderungscontrolling und mit Maßnahmen zur Weiterentwicklung erreicht.

Der integrative Transformationsprozess von Vahs verbindet die Sachebene und die psychologische Ebene des 3-Phasen-Modells miteinander. Aus Sicht des Autors kann diesem Transformationsprozess eine weitere Ebene hinzugefügt werden, die Ebene der Handlungsfelder (siehe Abbildung 6). Im weiteren Verlauf dieses Abschnitts wird beschrieben, warum genau dieses Modell mit den Handlungsfeldern Strategie, Organisations Kultur und Technologie Anwendung findet. Es ist hervorzuheben, dass mit Blick auf die Handlungsfelder der OE eine Vielzahl von Modellen in der Literatur existieren. Allein 16 davon listet Spengler mit den jeweiligen Dimensionen in seiner Arbeit über Strategie und Organisationsentwicklung auf⁶⁹. Es zeigt sich, dass die dort untersuchten Modelle häufig die organisationalen Parameter wie Kultur, Struktur, Mitarbeiter bzw. Strategie inkludieren.

⁶⁸ vgl. Vahs & Weiland, 2013, S. 259

⁶⁹ vgl. Spengler, 2009, S. 65ff.

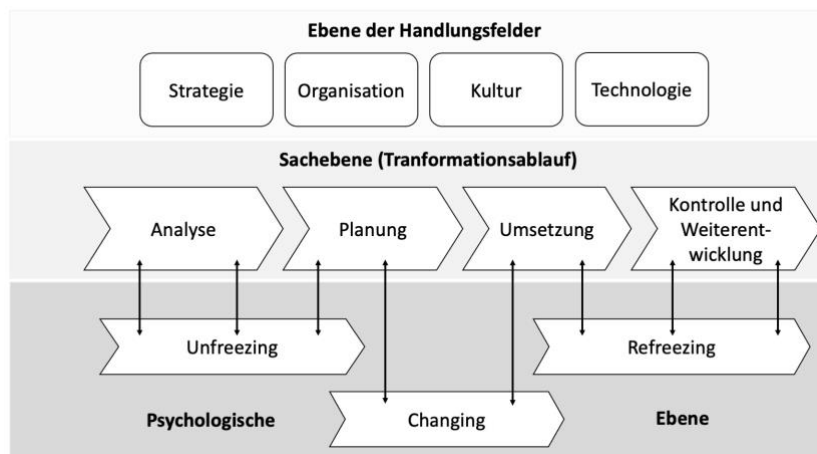


Abbildung 6: Integrativer Transformationsprozess
(Eigene Darstellung angelehnt an: Vahs & Weiland, 2013, S. 12)

Eine Teilmenge dieser Grundparameter lässt sich ebenfalls bei Lauer bzw. Stehle wiederfinden und beinhalten die Handlungsfelder Struktur, Kultur und Individuum⁷⁰. Die Unternehmensstruktur umfasst hierbei zum einen die formale Aufbau- und Ablauforganisation, aber auch Strategie, Ressourcen und Technologie. Die Unternehmenskultur wird als dauerhafte und informelle Struktur angesehen, welche die Einstellungen, Werthaltungen und informellen Regeln der Organisationen umfasst. Eine Veränderung ausschließlich auf individueller Ebene oder auf formaler, struktureller Ebene, geht häufig mit starken Problemen bei der Umsetzung einher.

Vahs beschreibt in einem seiner Modelle vier Handlungsfelder der Veränderung⁷¹ und inkludiert Strategie, Kultur, Organisation und Technologie. In diesem Modell werden die Dimension Strategie und Technologie explizit einbezogen (siehe Abbildung 7). Strategie kann hier als Anpassungsstrategie verstanden werden oder als Innovationsstrategie, um zukünftige Rahmenbedingungen zu antizipieren. Die Dimension Technologie beinhaltet technische Methoden und Verfahren. Vahs hebt hervor, dass sich Technologien im Allgemeinen auf die Entwicklung von Unternehmen auswirken und verweist dabei auf eine IBM Studie. In dieser IBM-CEO Studie aus dem Jahr 2012 wurde Technologie erstmals auf Rang 1 bei den wichtigsten Einflussgrößen aufgeführt. 71% der CEOs erwarteten bereits 2012, dass Technologie zum größten Veränderungstreiber⁷² werden wird.

⁷⁰ vgl. Lauer, 2019, S. 67

⁷¹ vgl. Vahs, 2015, S. 317ff.

⁷² vgl. IBM, 2012, S. 13

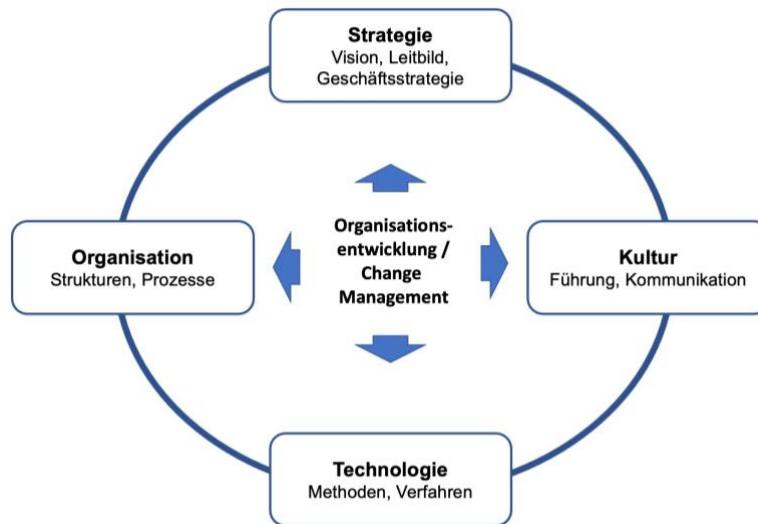


Abbildung 7: Handlungsfelder der OE
(entnommen aus: Vahs, 2015, S. 317)

Steuerung und Veränderungsarchitektur

Die Steuerung von Transformationen erfolgt mittels eines klassischen Projekt- und Programm-Managements. Die eigentliche Organisation, die das Tagesgeschäft trägt, stellt die Primärorganisation dar. Eine Sekundärorganisation auf Zeit steuert den eigentlichen Transformationsprozess⁷³. Laut Königswieser sind umfassende Transformationsprogramme komplexe Veränderungsprojekte mit vorgegebenen Dimensionen, deren Planung auf drei Ebenen stattfindet: Interventions-Architektur (‚was findet statt‘), Interventions-Design (‚wie findet es statt‘) und Interventions-Technik (‚womit findet es statt‘). Die Dimensionen unterteilen sich in inhaltlich, sozial, räumlich und zeitlich⁷⁴. Insbesondere die Dimension ‚sozial‘ ist mit Blick auf die Organisationsgröße pragmatisch auszugestalten, da es nicht immer praktikabel ist, alle Betroffene des Wandels simultan in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Aus diesem Grund ist es wichtig, nach einem geeigneten Ausgangspunkt für die geplante Veränderung zu suchen, der je nach Organisation auch unterschiedlich ausfallen kann. Mit Blick auf die typischen Hierarchien einer Organisation lassen sich laut Vahs fünf verschiedene Interventionsebenen⁷⁵ lokalisieren: Top-Down-, Bottom-up-, Bipolare-, Center-out und Multiple-Nucleus-Strategie. Beispielsweise setzt die Top-Down-Strategie auf der obersten Führungsebene an. Der Wandel wird durch das Top-Management in die unteren Ebenen der Organisation kaskadiert. Im Vergleich dazu kehrt das Bottom-Up

⁷³ vgl. Krüger & Bach, 2014, S. 26

⁷⁴ vgl. Königswieser & Exner, 2008, S. 149

⁷⁵ vgl. Vahs, 2015, S. 359

Konzept die Vorgehensweise der Top-Down-Strategie um. Hier beginnt der Wandel mit der untersten Hierarchieebene⁷⁶.

2.4. Zusammenfassung Kernkonzepte und Handwerk der OE

Abbildung 8 fasst alle im Kapitel 2.2 und 2.3 dargestellten Phasenmodelle und Methoden zusammen. Es gibt eine Vielzahl weiterer Konzepte und Methoden in der OE, somit kann im Rahmen dieser Arbeit nur ein Ausschnitt dargestellt werden. Der obere Teil der Abbildung 8 führt die zuvor beschriebenen Kernkonzepte auf. Wie Hendryanmerkt, dient das Drei-Phasen-Modell von Lewin als Grundlage für viele andere Phasenmodelle der Veränderung⁷⁷, wie auch für die Modelle von Kotter, Schein und Kübler-Ross. Entlang der Phasen Unfreeze, Change und Refreeze lassen sich somit diese mit ihren jeweiligen Phasen und Abfolgen den Lewinschen Phasen zuordnen. Kotter verfeinert mit seinem 8-Stufen Prozess den drei-stufigen Ansatz. Die ersten vier Stufen können der „Unfreeze“ Phase zugeordnet werden, die Stufen 5 bis 7 der „Change“ Phase und Schritt 8 entspricht der „Refreeze“ Phase. Dabei ist nicht eindeutig, ob der Schritt 4, Vision des Wandels kommunizieren, nun eher der Unfreeze oder der Change Phase zuzordnen ist. Laut Kotter ist das Ziel dieses Schritts, dass die Organisationsmitglieder die mit dem Wandel verknüpften Erwartungen verstehen und akzeptieren und ein klares Verständnis für sich entwickeln können, was der Wandel für sie bedeutet⁷⁸. Aus Sicht des Autors ist dieses Ziel eher der Lewinschen Unfreeze Phase zuzuordnen, da hiermit unmittelbar eine Motivation für die Veränderung erzeugt wird. Auch die sieben Schritte in der Kurve des Wandels von Kübler-Ross sind dem Drei-Phasen-Modell von Lewin gut zuordbar. Die Schritte 1. Überraschung, 2. Ablehnung und Widerstand lassen sich der ‚Unfreeze‘ Phase zuordnen. Im Übergang zur Folgephase ‚Change‘ lässt sich der Schritt 3. Rationale Einsicht, Schritt 4. emotionale Akzeptanz, gefolgt von Schritt 5. Lernen und Experimentieren verorten. Die ‚Refreeze‘ Phase beinhaltet die Schritte 6. Erkenntnis und Reflexion, sowie 7. Integration und Stabilisierung.

⁷⁶ vgl. Vahs, 2015, S. 363

⁷⁷ vgl. Hendry, 1996, S. 624

⁷⁸ vgl. Kotter, 2011, S. 77

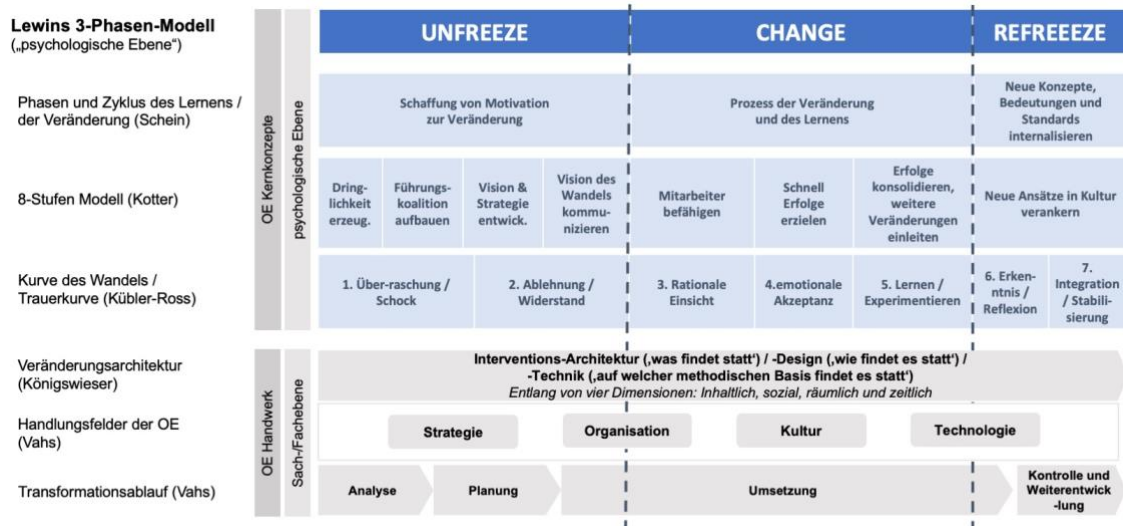


Abbildung 8: Übersicht dargelegter Kernkonzepte und Handwerk der OE
(Eigene Darstellung)

Der untere Teil der Abbildung 8 führt die beschriebenen Methoden im Sinne des Handwerks der OE auf. Der integrierte Transformationsprozess auf Basis von Vahs mit den Schritten Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle und Weiterentwicklung kann ebenfalls gut den Phasen zugeordnet werden. Über alle drei Lewin Phasen kann die Interventions-Architektur, Design und Technik verortet werden⁷⁹. Der Transformationsablauf nach Vahs und die Veränderungsarchitektur nach Königswieser sollten dabei alle vier Handlungsfelder der OE berücksichtigen⁸⁰: Strategie, Organisation, Kultur und Technologie.

Lewins 3-Phase-Modell und die anderen OE Kernkonzepte haben das Ziel, die Veränderung des bestehenden Gleichgewichts herbeizuführen und die Etablierung eines neues Gleichgewicht auf höherem Niveau zu ermöglichen. Diese Veränderung der Kraftfelder ist Teil der OE Kernkonzepte und stellt die psychologische Ebene dar⁸¹. Aus der Sicht des Autors kann das Handwerk der OE mit den Methoden des Transformationsablaufs, der Veränderungsarchitektur und den OE Handlungsfelder als Sach- bzw. Fachebene der Organisationsentwicklung im Rahmen eines Wandelprozesses bezeichnet werden. Im nächsten Kapitel soll mit der digitalen Transformation die Kontextebene hinzugefügt werden.

⁷⁹ vgl. Königswieser & Exner, 2008, S. 149

⁸⁰ vgl. Vahs, 2015, S. 317ff.

⁸¹ Vahs & Weiland, 2013, S. 12

3. Digitale Transformation

In diesem Kapitel erfolgt eine Annäherung an den Begriff der digitalen Transformation (DT) und den damit verbundenen Konzepten und Methoden. Begonnen wird in Kapitel 3.1 mit einer theoretischen Perspektive, um herauszuarbeiten, welchen Stand der wissenschaftliche Diskurs mit Blick auf die digitale Transformation bietet. Es folgt eine Auseinandersetzung zur Relevanz und Einordnung aus der Organisationsperspektive und somit die Klärung der Motivation, warum die digitale Transformation für Unternehmen von Bedeutung ist. In Kapitel 3.2 wird ein Vorschlag zur Begriffsdefinition der DT unterbreitet. Diese beiden Kapitel bilden die konzeptionelle Basis für die Aufbereitung des Stands der Forschung, mit der Fragestellung der Relevanz und der Definition der digitalen Transformation. Kapitel 3.3 und 3.4 beschäftigen sich mit den Praxisperspektiven zum Themenkomplex. In Kapitel 3.3 werden dazu ausgewählte Praxismodelle skizziert und entlang von spezifischen Charakteristika zusammengefasst. Kapitel 3.4 stellt die Ergebnisse der Praxisinterviews mit Gestaltern und Mitwirkenden von digitalen Transformations-Initiativen dar und schließt mit einem Fazit ab.

3.1. Theoretische Perspektive auf die Digitalisierung

Die Digitalisierung konfrontiert Organisationen mit Veränderungen von Arbeits-, Organisations- und Marktstrukturen und den damit verknüpften Prozessen sowie Strategien. Müller-Seitz hebt hervor, dass bisher die Perspektiven der Informatik und Naturwissenschaften den Diskurs dominieren und Beiträge der Management- und Organisationsforschung unterrepräsentiert sind. Neuartig ist der Ansatz, auf etablierte Theorien wie der Strukturationstheorie und der darauf aufbauenden Soziomaterialität zurückzugreifen. Dieser Ansatz wird im Folgenden als theoretische Perspektive auf die Digitalisierung aufgegriffen, um das darauf basierende Forschungsdesiderat hinsichtlich einer integrierten Sicht jenseits der Technologie herauszuarbeiten⁸².

Aufgrund des Umfangs und der Komplexität wird im Rahmen dieser Arbeit auf eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Strukturationstheorie von Giddens verzichtet. Wesentlich ist, dass Giddens von der ‚Dualität von Struktur‘ spricht und auf die Überwindung der tradierten Teilung in Mikro- (Verhalten des Individuums) und Makrosoziologie (Aspekte der gesellschaftlichen Strukturen) abzielt. Nach Giddens Ansicht existieren wechselseitige Wirkeffekte zwischen der Ebene der Handlung und der Ebene der Struktur. Strukturen können soziales Handeln einerseits einschränken, aber auch im selben Moment Orientierung bieten. Das bedeutet, diese Strukturen haben

⁸² vgl. Müller-Seitz, 2017, S. 18

sowohl einen eingrenzenden als auch entfaltenden Wesenszug. Im Kontext dieser Arbeit ist wichtig hervorzuheben, dass die Strukturationstheorie das Verhältnis zwischen Mensch, Technologie und Organisation betrachtet. Der Technologie wird dabei einem ermöglichenden, aber auch limitierenden Aspekt zugewiesen⁸³. Darauf aufbauend wurde der Begriff der ‚Soziomaterialität‘ von Orlikowski und Scott eingeführt. Aus ihrer Sicht ist die bisher strikte Trennung zwischen Mensch, Technologie und Organisation zu hinterfragen:

„Research framed according to the tenets of a sociomaterial approach challenges the deeply taken-for-granted assumption that technology, work, and organizations should be conceptualized separately, and advances the view that there is an inherent inseparability between the technical and the social.“⁸⁴

Diese Hypothese wurde mittels einer Analyse von 2027 wissenschaftlichen Artikel zw. 1997 und 2006 untermauert⁸⁵. Orlikowski und Scott fanden in nur knapp 5% aller Artikel eine Auseinandersetzung hinsichtlich Rolle und Auswirkung von Technologie in Organisationen. Aufgrund der Limitationen dieser Ansätze entwickelten Orlikowski und Scott die Soziomaterialität, um die Trennung zwischen Mensch, Technologie und Organisation aufzuheben. Aus ihrer Sicht sollte die Einführung von Technologie nie als unabhängige Dimension, sondern immer im Einklang mit Mensch und Organisation gesehen werden. Im wissenschaftlichen Diskurs scheint der Fokus in jüngerer Zeit vermehrt auf dieser integrativen Perspektive zu liegen. Jarzabkowski und Pinch beobachten seit 2013 einen verstärkten Trend in der Auseinandersetzung mit der Soziomaterialität in der Management- und Organisationsforschung⁸⁶.

3.2. Relevanz und Einordnung

In der öffentlichen Diskussion über Potentiale und Einsatzmöglichkeiten der Informationstechnologie wird gegenwärtig von einem signifikanten Technologieschub gesprochen. Diese Entwicklung ermögliche bisher nicht bekannte technologische Nutzenpotenziale mit starken sozialen und ökonomischen Folgen.⁸⁷ Brynjolfsson und McAfee sprechen hierbei von einem neuen Zeitalter und bezeichnen dies als „The second machine age“⁸⁸. Im deutschen Sprachraum wird das vermeintlich neue Zeitalter oftmals als „Industrie 4.0“⁸⁹ bezeichnet. Brödner hebt dagegen hervor, dass solch technikzentrierte Unterscheidungen von Phasen gesellschaftlicher Entwicklung eher

⁸³ vgl. Müller-Seitz, 2017, S. 20

⁸⁴ Orlikowski & Scott, 2008, S. 434

⁸⁵ vgl. Orlikowski & Scott, 2008, S. 435ff.

⁸⁶ vgl. Jarzabkowski & Pinch, 2013, S. 588

⁸⁷ vgl. Hirsch-Kreinsen, 2017, S. 13

⁸⁸ vgl. Brynjolfsson & McAfee, 2014

⁸⁹ vgl. acatech & Technikwissenschaften, 2013

irreführend sind und ebenso bedeutsame soziale, organisationale und institutionelle Themen nicht berücksichtigen⁹⁰. Die öffentliche Diskussion weist möglicherweise einige Merkmale eines technikoptimistischen Hypes auf. Im Kontext dieser Debatte werden zahlreiche Argumente aufgeführt, die bestätigen, dass wir uns derzeit in einem bedeutenden Technologieschub befinden. Diese Entwicklung fordert Organisationen heraus, ihre Geschäftsmodelle, Produkte und Prozesse anzupassen⁹¹.

Grundsätzlich kann Wandel in Organisationen intern und extern ausgelöst werden. Mit Blick auf das Thema digitale Transformation liegt der Treiber der Veränderung für existierende Organisationen oftmals extern. Lauer hebt hervor, dass gerade mit Blick auf die Organisationsumwelt die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft zu signifikanten Veränderungen in Organisationen führt. Begriffe wie Internet of Things (IoT), Cloud, Data Science, Künstliche Intelligenz oder Machine Learning (KI, ML) zeigen die Dynamik in diesem Bereich auf. Diese Technologien werden wichtige Treiber dafür werden, dass Geschäftsmodelle, unternehmensinterne Prozesse und Schnittstellen zu Kunden, Lieferanten oder anderen Geschäftspartnern sich radikal wandeln werden⁹².

Wie lässt sich der Begriff „digitale Transformation“ nun genau definieren? Es existiert für den Begriff digitale Transformation oder Digitalisierung keine allgemeingültige Definition⁹³. Zur Annäherung der Begrifflichkeit haben Schallmo und Rusnjak verschiedene Definitionen zusammengetragen. Diese und durch den Autor weitere hinzugefügte Definition werden in Tabelle 1 chronologisch aufgeführt. Alle neun Definition und Umschreibungen beinhalten ähnliche Aspekte, aber doch unterschiedliche Schwerpunkte mit Blick auf Gesellschaft, Managementperspektive, Organisationsaspekte und Technologie. Die von Orlikowski und Scott geforderte Einführung von Technologie im Einklang von Mensch und Organisation im Sinne der Soziomaterialität scheint hierbei nicht immer gegeben zu sein⁹⁴. Strategien und Strukturen erscheinen in diesen Ausführungen dominant, die Auswirkung auf Personen und Kultur ist dagegen weniger ausgeprägt. Ciesielski und Schutz merken an, dass jede Technologie auf einer Kulturtechnik basiert oder eine solche darstellt:

„Es geht bei der digitalen Transformation nicht allein um die Einführung einer neuen Technologie. Es geht um die digitale Landnahme einer bestimmten Kultur, die ihrerseits nach bestimmten Werten und Verhaltensweisen oder sogar die Umdeutung von Werten verlangt.“⁹⁵

⁹⁰ vgl. Brödner, 2017, S. 325

⁹¹ vgl. Hansen, Kraemmergaard, & Mathiassen, 2011

⁹² vgl. Lauer, 2019, S. 13ff.

⁹³ vgl. Schallmo & Rusnjak, 2017, S. 3

⁹⁴ vgl. Orlikowski & Scott, 2008, S. 435ff.

⁹⁵ vgl. Ciesielski & Schutz, 2016, S. 32

Quelle	Definition
PwC, 2013, S. 9	Die digitale Transformation beschreibt den „grundlegenden Wandel der gesamten Unternehmenswelt durch die Etablierung neuer Technologien auf Basis des Internets mit fundamentalen Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft.“
Mazzone, 2014, S. 8	„Digital Transformation is the deliberate and ongoing digital evolution of a company, business model, idea process, or methodology, both strategically and tactically.“
BMW, 2015, S. 3	„Die Digitalisierung steht für die umfassende Vernetzung aller Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft sowie die Fähigkeit, relevante Informationen zu sammeln, zu analysieren und in Handlungen umzusetzen. Die Veränderungen bringen Vorteile und Chancen, aber sie schaffen auch ganz neue Herausforderungen.“
Bouée & Schaible, 2015, S. 6	„Digitale Transformation verstehen wir als durchgängige Vernetzung aller Wirtschaftsbereiche und als Anpassung der Akteure an die neuen Gegebenheiten der digitalen Ökonomie. Entscheidungen in vernetzten Systemen umfassen Datenaustausch und -analyse, Berechnung und Bewertung von Optionen sowie Initiierung von Handlungen und Einleitung von Konsequenzen.“
Berghaus & Back, 2016, S. 99	„Unter digitaler Transformation werden Veränderungen in verschiedenen Bereichen wie Technologie, Produkten, Dienstleistungen, Customer Experience, Unternehmensprozessen oder Geschäftsmodellen durch digitale Technologien zusammengefasst.“
Schätilow, 2016, S. 105	„Die digitale Transformation von Unternehmensorganisationen beschränkt sich also nicht auf IT. Sie ist vielmehr Mittel zum Zweck. Es geht darum, die Digitalisierung gemeinsam im Unternehmen und mit externen Stakeholdern zu durchdenken und zu verstehen, eine Kultur zu schaffen, die kreative, datenbasierte Geschäftsmodelle ermöglicht, die auch fernab des Heimatmarktes umgesetzt werden können und die neue Formen von Führung und Zusammenarbeit für das Zeitalter vernetzter Wertschöpfung auf Plattformen zulässt.“
Hirsch-Kreinsen, 2017, S. 16	„Unter dem Begriff Digitalisierung soll daher generell im Folgenden der Prozess des sozio-ökonomischen Wandels verstanden werden, der durch Einführung digitaler Technologien, darauf aufbauender Anwendungssysteme und vor allem ihrer Vernetzung angestoßen wird.“
Müller-Seitz, 2017, S. 5	„Digitalisierung – hier und im Folgenden verstanden als die zunehmende, auf modernen Informations- und Kommunikationstechnologien basierende Ausgestaltung von Arbeits-, Organisations- und Marktprozessen – übt einen maßgeblichen Einfluss auf die Aktivitäten nahezu aller Organisationen aus.“
Hess, 2019	„Heute wird Digitalisierung häufig - etwas breiter - mit der Einführung digitaler Technologien in Unternehmen und als Treiber der digitalen Transformation gleichgesetzt (...) Digitale Transformation lässt sich mittlerweile in allen gesellschaftlichen Bereichen erkennen. Durch die digitale Transformation agieren Unternehmen in veränderten Märkten und in modifizierten Wertschöpfungsstrukturen. Sie haben sich im Rahmen der digitalen Transformation in den letzten Jahren insbesondere mit der Veränderung ihrer Kernprozesse (sei es im Hinblick auf Effizienz oder auch Kundenorientierung), ihrer Schnittstellen zum Kunden, ihrer Produkte und Services und übergreifend ihrer Geschäftsmodelle beschäftigt. Zudem bemühen sich Unternehmen um die Einrichtung von Managementstrukturen, die ihnen helfen sollen, die Chancen und Risiken des digitalen Wandels systematisch bewältigen zu können.“

*Tabelle 1: Digitale Transformation - ausgewählte Umschreibungen und Definitionen
(eigene Adaption basierend auf Schallmo & Rusnjak, 2017, S. 4)*

Aus diesem Grund versucht sich der Autor auf Basis der gesammelten Definitionen und unter Berücksichtigung der zuvor skizzierten theoretischen Aspekte an einer eigenen Definition des Begriffs: Unter digitaler Transformation ist der grundlegende Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft zu verstehen, welcher durch Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien hervorgerufen wird und in Organisationen im Sinne

der Soziomaterialität integral mit Blick auf Strategie, Organisation, Technologie und Kultur unter Beteiligung aller relevanten Stakeholdern zu koordinieren ist.

Diese Definition schließt somit bewusst die Perspektive der Organisationsentwicklung mit ein. Allerdings als integrierten Ansatz mit der Betriebswirtschaft und der Informationstechnologie. Die Integration von Technologie, als fachliche, methodische Handlungskompetenz, die Integration von Strategie im Sinne von Geschäftsmodellentwicklung und Management, die Integration von Organisation im Sinne von Rollen und Prozessen und die Integration von Kultur im Sinne von Werten, Führung und Verhaltensweisen liegen diesem Ansatz zugrunde. Die digitale Transformation ist somit mehr als Technik und Effizienz.

3.3. Praxismodelle der Digitalen Transformation

Der Bund Deutscher Industrie verweist in einer seiner Studien darauf, dass durch die digitale Transformation der Industrie in Europa einen Zuwachs von 1,25 Billionen Euro an Wertschöpfung erreicht werden kann. Werden die Potentiale nicht gehoben, könnte ein Wertschöpfungsverlust von 605 Milliarden Euro eintreten. Die digitale Transformation der Deutschen Industrie könnte bis 2025 ein zusätzliches Wertschöpfungspotenzial von 425 Milliarden Euro erzeugen⁹⁶. Es verwundert somit nicht, dass eine Vielzahl von Publikationen und Studien durch Wirtschaftsverbände, Unternehmensberatungen und auch teilweise Hochschulen zu dem Thema herausgebracht wurden. Eine Untersuchung aller Praxismodelle ist im Rahmen dieser Arbeit nicht zu leisten. Daher konzentriert sich die Sampling Strategie für die Erhebung auf Modelle die nicht älter als 10 Jahre sind und aus Sicht des Autors einen möglichen Querschnitt der Praxismodelle repräsentieren können. Im Folgenden werden fünf exemplarisch ausgewählte Praxismodelle der digitalen Transformation beschrieben und im Anschluss mit Blick auf die inkludierten Phasen nach Lewin, den Transformationsprozess, den Handlungsfeldern und der hierarchiebezogenen Vorgehensweisen nach Vahs untersucht.

Umsetzungsplan für die digitale Transformation (BDI)

Der Masterplan für die digitale Transformation wurde in einer Studie zur digitalen Transformation der Industrie in Deutschland im Auftrag des BDI⁹⁷ von Roland Berger dargelegt. Folgende Anforderungen an die Unternehmen werden darin aufgeführt: Die Unternehmensspitze sollte die digitale Reife der Organisation in den Mittelpunkt der Strategie rücken; das mittlere Management erhält die Möglichkeit, sich in neuen

⁹⁶ vgl. (BDI), 2015, S. 3

⁹⁷ vgl. (BDI), 2015

Herausforderungen zu bewähren und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Fachexperten sollten eine Digitalkultur entwickeln und sich mit Möglichkeiten der inkrementellen und disruptiven Veränderung auseinandersetzen; Techniker müssen an die digitale Zukunft herangeführt werden; Kunden und Zulieferer sollten die Chancen der digitalen Ökonomie kennenlernen und sie als Bereicherung sehen können. Der eigentliche Masterplan für die digitale Transformation beinhaltet folgende Punkte: Eintretende Veränderungen mittels der Analyse des Einflusses digitaler Technologien auf das Unternehmen und eintretende Veränderungen aufzeigen; Umsetzungs- und Kompetenzlücken mittels Abgleich mit aktueller Position des eigenen Unternehmens und Identifizierung der Umsetzungs- und Kompetenzlücken bestimmen, sowie Fahrplan für die digitale Transformation mittels Erarbeitung einer Umsetzungslandkarte entwickeln. Laut BDI brauchen Unternehmen angesichts dieser umfassenden Anforderungen eine digitale Strategie und gute Kommunikatoren, die für die Chancen der neuen Entwicklungen werben.

CReDiT-Modell (Müller und Haas)

Das Praxismodell CReDiT-Modell von Müller und Haas soll einen diagnostischen Blick auf die Spannungsfelder in der digitalen Transformation ermöglichen und potentielle Einflussfaktoren identifizierbar machen⁹⁸.

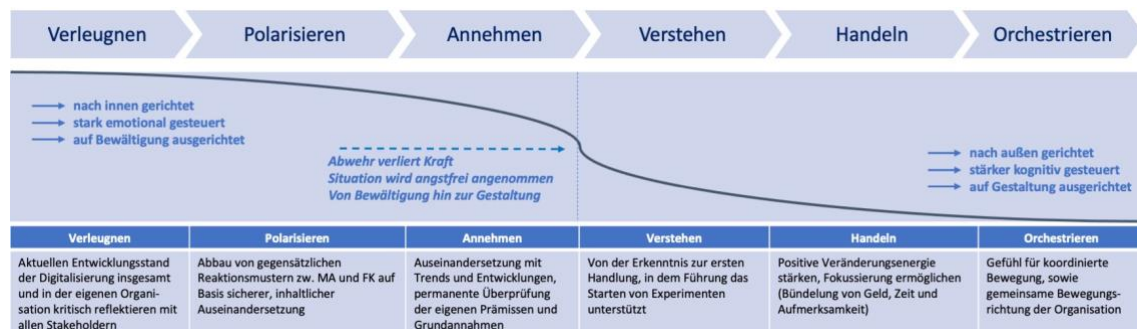


Abbildung 9: CReDiT Modell als tragfähige Basis für die digitale Transformation
(Eigene Darstellung basierend auf: Müller & Haas, 2019, S. 76)

Das CReDiT-Modell ist als Entwicklungsmodell konzipiert, mit der Intention, die Reaktionsfähigkeit der Organisation zu steigern. Das Modell umfasst sechs Phasen (siehe Abbildung 9), die unter anderem auf der Veränderungskurve von Kübler-Ross basieren. Dieses Modell verbindet die psychologische Ebene und die fachliche Sicht auf

⁹⁸ vgl. Müller & Haas, 2019, S. 72ff.

interessante Weise, daher folgt an dieser Stelle eine ausführlichere Beschreibung im Vergleich zu den anderen Modellen.

Die erste Phase des CReDiT Modells ist das Verleugnen der digitalen Transformation. Insbesondere wenn Führung ein Vakuum hinterlässt indem keine strukturierte und reflektierte Auseinandersetzung mit den Auswirkungen der Digitalisierung vorgenommen wird, ziehen sich die Mitglieder der Organisation zurück und stellen sich nicht den Anforderungen⁹⁹. Die zweite Phase ist das Polarisieren im Sinne einer Abwertung oder Höherstufung der Digitalisierung durch die Organisationsmitglieder. Es können sich in der Organisation gegenläufig positionierte Gruppen bilden: Digital Aufgeschlossene vs. Ignorierende, Jung gegen Alt oder agil vs. nicht-agil Arbeitende. Diese Gegensätze können laut dem CReDiT Modell Organisationen in vielen Fällen verlangsamen und verlangen entsprechende Entwicklungsaktivitäten. Im Fokus steht eine sichere, inhaltliche Auseinandersetzung, um eine konstruktive Auseinandersetzung zwischen gegenläufigen Gruppen zu ermöglichen. Weiterhin hilft in dieser Phase die Erarbeitung von attraktiven Zukunftsbildern oder Szenarien, z.B.: ‚Our Story of the Future‘, um die Zuversicht in der Organisation zu erhöhen. Die nächste Phase ist das Annehmen und somit der Beginn der konstruktiven Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation in der Organisation. Die fortwährende Auseinandersetzung mit den Trends und Entwicklungen ist nötig, um die permanente Überprüfung der eigenen Prämissen und Grundannahmen durch die Führung zu fördern. Besonders hervorgehoben wird die Rolle der Führung, die bereit sein sollte mit Kritik umzugehen und sich dadurch nicht in ihrer Autorität bedroht sehen sollte. Wie in Abbildung 9 aufgezeigt, verliert nach dieser Phase die Abwehr ihre Kraft. Im lewischen Sinne wurde eine Veränderung des bestehenden Gleichgewichts in der Unfreeze Phase herbeigeführt. Verstehen ist die vierte Phase im CReDiT Modell. Ein vertieftes Verständnis für interne und externe Entwicklungen existiert und die Organisationsmitglieder sind bereit, sich den Herausforderungen der digitalen Transformation zu stellen. Auch wenn die Führungskräfte sensibilisiert sind, welche Faktoren in ihrem Kontext besonders wichtig sind, unterliegen routinierte Führungskräfte dem Risiko, dass sie stark auf Erfahrungswissen basierend handeln. Dadurch besteht die Gefahr, dass die Möglichkeiten der digitalen Transformation nicht konsequent genutzt werden. Laut des Modells besteht in dieser Phase häufig eine Überforderung der Führungskräfte und Mitarbeiter: Zu viele Themen sind im Fokus, deren Relevanz einzuschätzen und zu priorisieren ist. Unterstützende Werkzeuge, z.B. agile Methoden

⁹⁹ vgl. Müller & Haas, 2019, S. 73

wie Design Thinking oder Scrum, werden durch Erleben erlernt und Verständnis erzeugt, wie diese Methoden der Organisation helfen können¹⁰⁰.

Die fünfte Phase stellt das Handeln dar. In dieser Phase sollte ein positives Gefühl des Bewältigens und Vorankommens bei den Organisationsmitgliedern existieren, da ausreichende Rahmenbedingungen für Innovationen und ‚Eroberungen‘ neuer Themen und Arbeitsweisen etabliert wurden. Das Risiko in dieser Phase besteht in einem unkoordinierten Experimentieren mit den Aspekten der digitalen Transformation ohne programmatischen Charakter und ohne Berücksichtigung der Komplexität der Gesamthematik. Projekte sollten spätestens in dieser Phase im Rahmen einer digitalen Roadmap gesteuert werden, unterschiedliche Initiativen gilt es zu vernetzen, um gegenseitiges Lernen und Inspirieren zu ermöglichen. Weiterhin sind Erfolge und Misserfolge in der Organisation sichtbar zu machen. Das permanente Entwicklungsziel gilt es zu verdeutlichen und die jeweils geleisteten erfolgreichen Beiträge gilt es zu kommunizieren.

Die letzte Phase ist das Orchestrieren der DT im Sinne einer Dauerleistung von Führung, die eng an die strategische Ausrichtung der jeweiligen Organisation gekoppelt ist. Mittels Koalition aller führenden Kräfte wird die Orchestrierung gemeinsam abgestimmt und gesteuert. Es soll ein Gefühl für die koordinierte Bewegung im Wandel sowie die gemeinsame Bewegungsrichtung der Organisation bei allen Beteiligten entstehen. Die Phasen Verstehen, Handeln und Orchestrieren können aus Sicht des Autors der Lewin-Phase „Change“ zugeordnet werden, da eine Etablierung eines neuen Gleichgewichts auf höherem Niveau ermöglicht wird. Teile der Maßnahmen der Orchestrierungsphase können auch der Refreeze Phase im Sinne einer Stabilisierung und Verankerung zugeordnet werden.

Handlungsfelder für die digitale Transformation (Neuland)

Im Rahmen des Digital Transformation Reports 2014 beschreibt Azhari et al. acht Handlungsfelder im Sinne eines Reifegradmodells für die digitale Transformation¹⁰¹. Reifegradmodelle¹⁰² entstammen aus dem Qualitätsmanagement und werden vorrangig bei der Evaluation und Verbesserung von Prozessen in Unternehmen eingesetzt. Hervorzuheben in diesem Kontext sind die Dimensionen dieses Praxismodells zur Bestimmung des digitalen Transformations-Reifegrads. Das erste Handlungsfeld ist Strategie und erfasst den Reifegrad der Digital-Strategie einer Organisation. Dazu zählt

¹⁰⁰ Ebd., S. 75ff.

¹⁰¹ vgl. Neuland Studie: Azhari, Faraby, Rossmann, Steimel, & Wichmann, 2014, S. 35ff.

¹⁰² vgl. Appelfeller & Feldmann, 2018, S. 13

die Vision, ggfs. Beschreibung des neuen Geschäftsmodells und die Kommunikation der Strategie. Die Dimension Leadership inkludiert die Rollen des mittleren und oberen Managements. Diese sollten die neuen Technologien erlernen und Bewusstsein für die Notwendigkeit des Wandels bei den Mitarbeitern schaffen. Management-Commitment, einbezogene Funktionsbereiche und die Führungskultur sind hierbei wichtige Indikatoren.

Die Dimension Products beleuchtet die Tiefe der Digitalisierung von Produkt- und Dienstleistungsangeboten. Die Dimension Operations fokussiert den digitalen Abdeckungsgrad von Geschäftsprozessen, sowie die Ressourcenzuweisung für die Umsetzung der Digital-Strategie. Die Dimension Kultur bezieht sich auf die Schnelligkeit und Flexibilität des Entscheidungsfindungsprozesses, sowie Transparenz, Kommunikationsintensität und Change-Management. Die Dimension Menschen fokussiert die digitale Kompetenz der Mitarbeiter und der Institutionalisierung eines permanenten Lernens. Die Dimension Governance setzt sich mit der Verbindlichkeit und Ganzheitlichkeit der Umsetzung der Digital-Strategie auseinander und wie diese gesteuert wird. Die letzte Dimension ist die Technologie, die als ‚Enabler‘, d.h. die Umsetzungskompetenz der Digital-Strategie, gesehen werden kann.

Digitale Transformation: Vorgehen für Großunternehmen (a roadmap for billion-dollar organizations)

Das MIT Center for digital business hat in Kooperation mit Capgemini Consulting in ihrer Praxisstudie untersucht, wie Großunternehmen die digitale Transformation gestalten. Dabei wurden insbesondere folgende Hebel identifiziert: Diagnose der vorhandenen Unternehmensstärken, Definition einer Transformations-Vision, Investition in Fähigkeiten der Mitarbeiter und in digitale Transformations-Initiativen, sowie eine zielgerichtete Kommunikation und Steuerung durch das Top-Management. Beispielhaft hervorzuheben sind zwei Punkte in diesem Ansatz: Die Vision und die Top-Down Steuerung¹⁰³. Trotz der Top-Down Steuerung wird auf die explizite Einbeziehung der Organisation hingewiesen. Der Umgang mit Widerständen der Betroffenen und deren Mobilisierung im Sinne der Vision wird im Gegensatz zur Technologie als die größere Herausforderung dargestellt. In Abhängigkeit vom digitalen Reifegrad der Organisation werden in einer klassischen 2x2 Matrix entlang der ‚digitalen Durchdringung‘ (digital intensity) und der ‚Transformationsintensität‘ (transformation management intensity) vier verschiedenen Typen herausgearbeitet: Anfänger Organisationen (Beginners) im Kontext der digitalen Transformation sind sich nicht darüber im Klaren, wie Technologie die

¹⁰³ vgl. Westerman, 2011, S. 49

Organisation weiterbringen könnte, d.h. eine tatsächliche Transformation findet nicht statt; Trendbewusste Organisationen (Fashionistas) experimentieren mit den Möglichkeiten neuester Technologie, aber eine koordinierte Transformation für die gesamte Organisation existiert nicht; konservative Organisationen (Conservatives) setzen auf eine klare Vision und Steuerung ihrer Investition in die digitale Transformation, sind aber grundsätzlich skeptisch gegenüber neuen technologischen Trends eingestellt; Organisationen, die als Elite der Digitalisierung bezeichnet werden können (Digirati), kombinieren eine gemeinsam in der Organisation getragene Vision mit ausgewählter Governance und Investitionstätigkeit und entwickeln mit den Beteiligten eine ‚digitale Kultur‘ und positive Haltung gegenüber Veränderungen. Dieses Modell verdeutlicht, dass die Umsetzung digitaler Transformationsvorhaben sehr auf die jeweilige Ausgangslage einer Organisation abgestimmt werden sollte.

Fazit

Werden alle vier zuvor aufgeführten Praxismodelle strukturiert nach Veränderungsphasen, Transformationsstufen, hierarchiebezogenen Vorgehensweisen und Dimensionen des Wandels untersucht, ergibt sich die nachfolgende Erkenntnis (siehe Tabelle 2). Die Modelle, bis auf das CReDiT Modell, inkludieren nicht alle Phasen nach Lewin. Entweder wird die „Unfreeze“ oder die „Unfreeze“ in Kombination mit der „Change“ Phase berücksichtigt. Das CReDiT Modell von Müller und Haas inkludiert dagegen alle drei Lewin-Phasen. Hinsichtlich des Transformationsprozesses nach Vahs beinhaltet das CReDiT Modell und das digital Transformation Modell (MIT & Capgemini) durchweg alle Stufen. Alle Modelle basieren in ihrer hierarchiebezogenen Vorgehensweise auf einem Top-Down Modell, dabei heben 3 von 4 Modellen explizit die Rolle der Führungskraft hervor. Bei den Dimensionen des Wandels mit Strategie, Organisation, Technologie und Kultur sind es die Modelle des BDI, des CReDiT Modells, sowie des Reifegradmodells von Neuland, welche alle vier Handlungsfelder inkludieren. Sicherlich stellt die Auswahl der hier betrachteten Praxismodelle nur einen Ausschnitt der tatsächlich verfügbaren Modelle dar. Es kann aus Sicht des Autors die tendenzielle Aussage daraus abgeleitet werden, dass viele der hier betrachteten Praxismodelle im Sinne der Wandelphasen, Transformationsstufen, Vorgehensweise und Wandeldimensionen keine vollständige Abdeckung dieser Dimensionen beinhalten. Zusammenfassend kann hervorgehoben werden, dass das CReDiT Modell von Müller und Haas aus den in dieser Arbeit vorangestellten OE Aspekten das umfassendste Modell darstellt und für die weitere Betrachtung mit Blick auf Kapitel 4 als besonders hilfreich zu bewerten ist.

Quelle	Bezeichnung	Inkludierte Phasen nach Lewin	Inkludierte Transformationsphasen nach Vahs	Hierarchiebezogene Vorgehensweisen nach Vahs	Dimensionen nach Vahs				Anmerkungen zum Praxismodell
					Strategie	Organisation	Technologie	Kultur	
(BDI), 2015, S. 34 ff.	Masterplan für die digitale Transformation	- Unfreeze	- Phase Analyse und Planung	- Top-Down, Rolle FK explizit hervorgehoben	x	x	x	x	- Begrifflichkeit „Digitalkultur“ genutzt - Starke Betonung auf Unfreeze, Umsetzung nur marginal umrissen
Müller & Haas, 2019, S. 72 ff.	CReDiT-Modell	- Unfreeze - Change - Refreeze	- Phase Analyse, Planung und Umsetzung, Kontrolle und Weiterentwicklung	- Top-Down, Rolle FK explizit hervorgehoben - Einbeziehung der Organisation wichtiger Aspekt	x	x	x	x	- Entwicklungsmodell basierend auf Kurve des Wandels von Kübler-Ross - Verbindung der psychologischen Ebene mit wesentlichen Handlungsfelder der DT - Im Sinne der OE werden Interventionsvorschläge für jede Phase erläutert
Neuland Studie: Azhari et al., 2014, S. 35 ff.	Handlungsfelder für die digitale Transformation – Reifegradmodell	- Unfreeze - Change	- Phase Analyse und Planung ¹ im Sinne von Strategie und Vision, Phase Umsetzung im Sinne von Steuerung der Realisierung	- Top-Down, Rolle FK explizit hervorgehoben, sowie Notwendigkeit dezentralisierter Entscheidungskompetenzen	x	x	x	x	- Keine explizites Modell zur Umsetzung, dennoch einige Elemente mit Bezug auf diese vorhanden - Governance im Sinne einer Messbarkeit bei der Umsetzung der Digital-Strategie erwähnt
MIT Center for digital business and Capgemini Consulting: Westerman, 2011, S. 47 ff.	Digital Transformation: a roadmap for billion-dollar organizations	- Change	- Phase Analyse Planung und Umsetzung	- Top-Down unter Einbeziehung der Organisation	x	x	x		- Change Awareness, bzw. ‚case for urgency‘ als „Unfreeze“ Phase bedingt im Fokus - Die Rolle des Top-Managements wird stark hervorgehoben

Tabelle 2: Übersicht Praxismodelle und deren Charakteristika (eigene Darstellung)

3.4. Praktiker Interviews

Neben der Untersuchung exemplarischer Praxismodelle wird an dieser Stelle das Ergebnis einer Reihe von Interviews mit Praktikern zum weiteren Erkenntnisgewinn dargestellt. Zielsetzung dieser Interviews ist die Analyse, wie die Phasen, deren Übergänge und weitere Aspekte von Gestaltern und Mitwirkenden bei digitalen Transformations-Projekten erlebt werden. Aus methodischer Sicht wird ein rein explorativer Ansatz verfolgt, um Muster und Phänomene aufzudecken. Für eine klare Abgrenzung gegenüber empirischer Ansätze, wird kein Kausalschluss auf die Grundgesamtheit vorgenommen oder eine Hypothesenprüfung damit verbunden. Auf Basis der Interviewergebnisse werden somit im Sinne des explorativen Ansatzes die grundsätzlichen Konsequenzen für ein Lösungsmodell im Rahmen dieser Arbeit herausgearbeitet.

Sektion	Interviewfragen
Überblick	Erhebung Rolle & organisationaler Kontext der Interviewten
Interview Einführung	Digitale Transformation: Schlagwort oder relevant und hoch aktuell? Was waren typische Handlungsfelder in DT Vorhaben?
Phasenunabhängige Fragen	Welche spezifischen Beobachtungen & Erfahrungen mit Blick auf Art, Treiber, Umfang und Vorgehensweise konnte gemacht werden? <ul style="list-style-type: none"> a. Radikaler oder inkrementeller Wandel? b. Zeitliche Umfänge von DT Vorhaben? c. Top-Down oder Bottom-Up getrieben? d. Wandel aktiv gestaltet und begleitet?
Unfreeze Phase	Wie zeigt sich Veränderungsträgheit, wie kann diese überwunden werden? Welche Rolle spielt die Führungskraft in der initialen Phase? Wurde Unsicherheit thematisiert und wie wurde damit umgegangen? <ul style="list-style-type: none"> a. Sind DT Vorhaben überhaupt planbar? b. Ist Unsicherheit spezifisch für DT Vorhaben, wie wird damit umgegangen?
Change Phase	Welche Handlungsfelder sind im Fokus und inwiefern werden diese integriert gesehen? Wie wird die Relevanz der Partizipation und der Befähigung von MA gesehen? Wie relevant ist die Rolle der Führungskräfte bei der Umsetzung von DT Vorhaben?
Refreeze Phase	Wie nachhaltig sind digitale Transformationsvorhaben? Was sind wichtige Faktoren für die Stabilisierung der Veränderung?
Abschluss	Welche Erfahrungen darüber hinaus sind noch relevant, was wird als besonders wichtig für die Zukunft angesehen?

Tabelle 3: Übersicht Interviewfragen

Als methodische Grundlage werden problemzentrierte Interviews im Sinne von Experteninterviews durchgeführt. Diese leitfadengestützten, qualitativen Interviews

wurden mit ausgesuchten Personen vorgenommen, die hinreichend Erfahrungen im Kontext von digitalen Transformationsprojekten aufweisen können. Um ein breites inhaltliches Spektrum in den Befragung zuzulassen, wurden offene Frageformate verwendet. Die aufgeführten Fragen (siehe Tabelle 3) dirigieren letztlich nur durch ihre thematische Ausrichtung und lassen den Befragten bewusst den Freiraum, selbst ihre Sinnzuschreibung auszuwählen.

In der Summe wurden sechs Interviews mit einer jeweiligen Gesamtdauer von ca. 60 Minuten durchgeführt, anschließend transkribiert¹⁰⁴ und mittels einer Inhaltsanalyse¹⁰⁵ vom Autor zusammengefasst. Es wurden die Informationen erhoben und verarbeitet, die für den Kontext dieser Arbeit mit Blick auf die Fragestellung aus Sicht des Autors hilfreich erscheinen. Im Folgenden wird entlang der Interviewsektionen eine Verdichtung der Interviewaussagen wiedergegeben und zum Abschluss die Kernaussagen in tabellarischer Form zusammengefasst.

Überblick der Interviewten

Die Zusammensetzung der sechs Interviewten hinsichtlich ihrer Rolle und ihres Hintergrunds im Kontext der digitalen Transformation umfasst einen Top Manager (CIO Position), einen Senior Manager (Senior Vice President im Technologiebereich), einen Management Berater, einen Programmverantwortlichen im Learningumfeld und einen selbständigen OE Berater. Die Berufserfahrung der Befragten liegt zwischen 10 und 40 Jahren. Das organisationale Umfeld in dem die Befragten agieren sind vorrangig Großkonzerne, mit Ausnahme des selbständigen OE Beraters, der seinen Einsatzschwerpunkt auf den Mittelstand legt.

Interview Einführung – Relevanz und Handlungsfelder der DT

Aus Sicht der Interviewten wird die DT durchweg als hoch aktuell eingeschätzt, auch wenn die DT oftmals als Schlagwort in Organisationen gesehen wird. Die Aktualität wird derzeit durch COVID-19 sehr stark getrieben, da die Digitalisierung ortsunabhängige Zusammenarbeit in Organisationen ermöglicht. Die Begrifflichkeit der DT als solches wird seit ca. 5 Jahren verstärkt in der Diskussion in Organisationen durch die Interviewten wahrgenommen. Ein Befragter gab an, dass die DT häufig noch in der "Automatisierungslogik" der 90er und frühen 00er Jahre in den Organisationen verstanden wird. Weiterhin wird teilweise eine 'unmutige' Perspektive in Organisation auf

¹⁰⁴ Transkription der Interviews sind der separaten Anlage zu entnehmen, Zitate in der Zusammenfassung beziehen sich auf Textstellen der Interviews

¹⁰⁵ vgl. Elbe, 2019, S. 12ff.

das Thema wahrgenommen. Trotz starker Dynamik des Wandels in der Organisationsumwelt (Märkte, Kunden, Gesellschaft etc.) tun sich Organisationen immer noch schwer mit dieser zunehmenden Dynamik umzugehen. Die Beobachtung der Handlungsfelder erscheinen abhängig von den jeweiligen Rollen der Interviewten. Häufig genannt wurden Strategie (Hinzubild, Vision, aber auch Geschäftsmodelle), Organisation (Rollen, Aufbauorganisation), Prozesse (Ablauforganisation), in manchen Fällen gaben die Befragten an, dass kulturelle Aspekte bei DT Vorhaben mit in den Fokus genommen wurden.

Phasenunabhängige Fragen - Art, Treiber, Umfang und Vorgehensweise

In der Praxis wird Veränderung in diesem Kontext eher als inkrementelle Evolution wahrgenommen denn als radikaler Wandel. Nur selten wird radikaler Wandel beobachtet, der meist durch einen "sense of urgency", z.B. durch eine Krise, ausgelöst wird. Auch wurde formuliert, dass gerade in großen Organisationen echter Fortschritt nur durch radikalen Wandel erzielt werden könne. Der zeitliche Umfang von DT Vorhaben wurde zwischen 1 und 7 Jahren angegeben. Tendenziell sehen alle Befragten DT Vorhaben eher als längeren Prozess an. Allerdings sei die tatsächlich Dauer auch abhängig von der Kultur einer jeweiligen Organisation, merkte ein Befragter an. Verschiedene Interviewte gaben an, dass der Trend immer mehr zu kürzeren zeitlichen Umfängen von DT Vorhaben geht. Alle Befragten unterstreichen die Wichtigkeit eines Top-Down Ansatzes für eine erfolgreiche Initiierung und Begleitung einer Transformation. Die Umsetzung ist in der Praxis aber meist eine Vermischung zw. Top-Down und Bottom-Up Ansatz, da entweder das Wissen auf Ebene der Führungskräfte fehlt oder die wirklichen Treiber des Wandels aus dem operativen Feld einer Organisation wirken (z.B. durch Change Agents, Champions). Aber dies sei nur dann erfolgreich, wenn eine Unterstützung auf Vorstands bzw. Geschäftsleitungsebene existiert. Auch wenn Change Management in den Organisationen wieder als relevanter angesehen wird, gaben über die Hälfte der Befragten an, dass der Wandel eher nicht begleitet wurde. Die restlichen Befragten verwiesen auf eine aktive Begleitung in Form von Kommunikation (den Change 'verkaufen') oder gar die Einbeziehung von externen und internen OE Professionals.

Unfreeze Phase – Initiale Veränderungsträgheit und Rolle der Führungskraft

Typische Gründe, die für die Veränderungsträgheit angegeben wurden: Häufig existiert in Organisationen keine gemeinschaftlich getragene Wahrnehmung, dass eine

Veränderung notwendig ist. Die Erkenntnis zur Handlungsnotwendigkeit dauert daher teilweise sehr lange und die Überwindung von existierenden Verhaltensmustern fällt schwer. Die Veränderungsträgheit zeigt sich in der Praxis durch folgende Beobachtungen: Organisationsmitglieder versuchen den Status Quo aus Eigeninteressen heraus zu verteidigen oder Betroffene versuchen sich der Veränderung zu entziehen. Auch wurde eine Abgestumpftheit der Betroffenen durch viele nicht erfolgreiche Veränderungsvorhaben der Vergangenheit beobachtet. Insbesondere überlieferte Glaubenssätze und Erfahrungen der Vergangenheit blockieren das Einlassen auf neue Verhaltensmuster in Organisationen. Mehrere Befragte wiesen darauf hin, dass eine offene, ehrliche Kommunikation und nachvollziehbare Begründungen notwendig seien, um den Wandel zu starten. Dies kann beispielsweise auch durch Hinweise auf Megatrends erfolgen. Letztlich hilft es, die Betroffenen nicht nur rational, sondern auch emotional abzuholen. Konkrete Ziele und Visionen, mit denen sich die Betroffenen identifizieren können, sind gerade am Anfang von DT Vorhaben wichtig. Führungskräfte spielen aus Sicht der Befragten eine entscheidende Rolle in der Transformation, da sie die Notwendigkeit des Wandels transparent und ehrlich kommunizieren sollten und wichtige Promotoren für die Veränderung seien. Allerdings seien aus der Sicht von zwei Befragten bewusste Sanktionen mit Blick auf "toxische Führungskräfte" in manchen Fällen nicht vermeidbar. Dabei sei die Symbolik relevant, die sehr von Kultur der jeweiligen Organisation abhängig ist.

Unfreeze Phase – Planbarkeit und Unsicherheit

Die überwiegende Mehrzahl der Befragten gab an, dass sich die DT durch eine hohe Dynamik auszeichnet und sich somit - insbesondere bei längeren Vorhaben - schwer planen lässt. Aber auch ohne Detailplanung ist eine Strukturierung im Sinne eines groben Plans sehr wichtig, sowie ein iteratives Vorgehen in der Umsetzung im Sinne eines agilen Ansatzes. Die Interviewten gaben an, dass der Aspekt der Unsicherheit zu allen Veränderungsprojekten gehört. Das Spezifische an der DT ist die Dynamik und die Komplexität, daher ist der Aspekt der Unsicherheit als größer einzustufen im Vergleich zu anderen Veränderungen. Aus der Beobachtung der Praktiker seien DT Vorhaben für jede Organisation neu und somit müssen diese lernen, mit dieser Art der Veränderung bzw. damit verbundenen Unsicherheit umzugehen. Dieser Umgang sei aus Sicht der Befragten sehr relevant. Gerade ein offener Dialog mit Betroffenen über deren Sorgen und Ängste, die mit dem Wandel verbunden seien, ist wichtig. Aus der Erfahrung der Interviewten heraus ist die Reflexion nach jedem erfolgten Schritt im Sinne einer

lernenden Organisation ein Erfolgskriterium. Dabei gilt es, Erfolge herauszuheben und insbesondere auf schnelle Erfolge zu achten. Mehrere Interviewte gaben an, dass der Umgang mit Unsicherheit letztlich stark mit der Fehlerkultur einer Organisation zu tun hätte.

Change Phase – Vision, Strategie und Handlungsfelder

Aus Praktikersicht ist die Entwicklung einer Vision ein zentraler Baustein einer DT, da hier das ‚Warum‘ geklärt wird. Die Strategie diene dazu zu klären, wohin eine Organisation will und zeigt auf, wie diese grundsätzlich dorthin gelangen kann. Von manchen Interviewpartnern wurde eingebracht, dass nicht immer die Kompetenz in der eigenen Organisation vorhanden sind, um eine Strategie zu entwickeln. Hier sei wichtig, Unterstützung von außen hinzuzuziehen. Ein Interviewter gab an, dass die Vision im besten Falle unter Einbeziehung von allen Ebenen in einer Organisation entwickelt werden sollte. Auch wenn dies oftmals für das Top-Management schwer sei, diese Art der hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit überhaupt zuzulassen. Die Vision sollte die Mission im Sinne eines ambitionierten Ziels beschreiben: Herausfordernd, aber glaubwürdig. Damit wird im besten Falle eine "Aufbruchsstimmung" in der Organisation erzeugt. Aus diesem Grunde wurde angegeben, dass alle Mitarbeiter die Vision und Strategie kennen und verstehen sollten.

Die Kombination von allen Handlungsfelder (Strategie, Organisation, Kultur und Technologie) wird in der Praxis vom Top-Management meist als zu komplex angesehen. Ein Interviewpartner gab an, dass aus seiner Sicht oftmals gar nicht hinreichend verstanden wird, worum es bei der DT geht. Daher existiert in Organisationen oftmals der Wunsch nach Komplexitätsreduzierung. Dies sei der Grund, warum beispielsweise erst über Technologie oder Strategie eingestiegen wird, da es scheinbar am greifbarsten sei. Es wurde auch eingebracht, dass die Vernachlässigung des Kulturaspekts zum "Bremsklotz" in der Umsetzung der Transformation werden könne. Aus Sicht mehrerer Befragten setze sich das Verständnis erst langsam durch, dass Strategie, Organisation und Technologie integriert betrachtet werden sollte und kulturelle Aspekte dabei eine große Rolle spielen.

Change Phase – Partizipation und Befähigung, Rolle der Führungskraft

Mehrere Befragte haben in der Praxis beobachtet, dass eine reine Top-Down Transformation das Risiko beinhaltet, dass der Wandel „im kleinen Kreis ausgemacht“ wird und die Betroffenen vor vollendete Tatsachen gestellt werden. Allerdings gibt es unterschiedliche Perspektiven, inwiefern eine Beteiligung sinnvoll ist. Eine Sichtweise

ist, im Rahmen der Veränderung die Mitarbeit durch ehrliche Partizipation so einzubeziehen, dass sie selbst zur Erkenntnis kommen, wie der Wandel gestaltet werden kann und somit die Transformation ‚zu ihrem Ding machen‘ können. Auf der anderen Seite wurde auch eine sehr pragmatische Sichtweise geäußert: „Werden die Mitglieder im Hinzubild benötigt, binde sie mit ein, falls nicht, gestalte den radikalen Wandel ohne weitreichende Partizipation“. Angst und Unsicherheit und daraus resultierende Barrieren und Hemmungen entstehen bei den Mitarbeitern oftmals durch Unkenntnis über das Thema Digitale Transformation aus der Sicht der Befragten. Befähigung im Sinne von Weiterbildung und Trainings werden daher als sehr wesentlich gesehen. Es sei wichtig, Angebote zu schaffen und darüber hinaus auch Schutzräume für tiefgreifende Diskussionen zu ermöglichen, damit Mitarbeitern Reflexionsmöglichkeiten geboten werden.

Die Rolle der Führungskraft bei der Umsetzung des Wandels wird durchweg als sehr wichtig angesehen. Führungskräfte sollten als Rollenvorbilder agieren und dafür benötigt es ein gemeinsames Verständnis, wie das Verhalten der Führungskräfte in der Transformation sein sollte. Visionsarbeit und arbeiten an der eigenen Haltung, um die Veränderung glaubhaft zu vermitteln sei für die FK aus Sicht eines Befragten sehr wichtig. Es wurde ebenfalls angesprochen, dass FK für Kontinuität im Wandel sorgen und dass diese zeigen müsse, dass die Veränderung gewollt und ernst gemeint ist. Gefährlich für den Wandel sei, wenn z.B. das mittlere Management blockiert. Daher seien klare Mandate und möglichst auch transparente Messkriterien für den Erfolg einer Veränderung wichtig. Die Praxis zeige, dass ohne hinreichend messbare Ziele, daraus schnell "faule Kompromisse" werden würden.

Refreeze Phase – Verankerung und Stabilisierung der Veränderung

Verankerung und Stabilisierung des Wandels wird von allen Befragten als große Herausforderung angesehen und dies erfolge in der Praxis viel zu selten. Trotzdem wurden einige Aspekte aufgebracht, wie solch eine Verankerung in der Praxis erfolgreich funktionieren kann. Es sollten insbesondere Erfolge gefeiert werden, z.B. über Erfolgsgeschichten und Umsetzung einer professionellen Kommunikation über das Erreichte. Damit sollte erkennbar gemacht werden, was der Wandel gebracht hat und verhindern, dass die Mitarbeiter in alte Verhaltensweisen zurückfallen. Weiterhin zeigt die Praxis, dass darauf geachtet werden sollte, dass die Organisation sich nicht zu sehr damit beschäftigt, ob die neue Realität besser oder schlechter sei. Der positive Blick auf den erfolgten Wandel sollte gefördert werden, damit alle hinter der erfolgten Veränderung stehen, diese positiv mittragen und weiterentwickeln. Ein Interviewpartner

sagte, dass es manchmal wichtig sei „alte Brücken abzubrennen“ und die Vergangenheit einer Organisation hinter sich zu lassen, damit es keine Rückfälle in alte Muster gäbe.

Abschluss – Blick nach vorne

Auf die Fragen, was als besonders wichtig für die Zukunft im Kontext der digitalen Transformation angesehen wird, wurden folgende Aspekte genannt. Es wird immer relevanter, dass die DT in Organisationen greifbarer wird. Es geht verstärkt darum, allen Mitarbeitern zu verdeutlichen, dass damit dramatische Veränderungen einhergehen. Es gilt insbesondere Möglichkeiten aufzuzeigen und Mitarbeiter vorzubereiten, da Rollen und Kompetenzprofile in der Zukunft einer verstärkten Veränderung unterliegen. Gerade die Organisationen, die den "Zug verpassen", werden die Lücke aus Praxissicht demnächst nicht mehr schließen können. Somit gilt es, proaktiv Digitalität zu treiben und nicht in der Rolle des Getriebenen zu verharren, um auch in Zukunft relevant zu bleiben.

Fazit Kapitel 4

Die Annäherung an den Begriff der digitalen Transformation zeigt auf, dass eine eindeutige Definition nicht gegeben ist. Mit Bezug auf die dargestellten theoretischen Aspekte und den gesammelten Definition ist eine grundsätzliche Klärung des Begriffs aus Sicht des Autors erfolgt. Die Auseinandersetzung mit den heute vorhandenen Praxismodellen zeigt auf, dass es wertvolle Ansätze aus der Organisationsentwicklungsperspektive gibt. Insbesondere das CReDiT Modell von Müller und Haas ist aus Sicht des Autors für die Entwicklung eines ganzheitlichen Lösungsmodells als hilfreich anzusehen. Auch wenn das hier gewählte Forschungsdesign keinem empirischen Ansatz verfolgt und die Zusammensetzung des Samples auf 6 Interviewpartner beschränkt gewesen ist, konnte im Sinne eines explorativen Ansatzes hilfreiche Beobachtungen und Erfahrungen herausgearbeitet werden. Diese unterstreichen, dass im Vergleich zu den Praxismodellen und den Kernaussagen der OE Kernkonzepte und des OE Handwerkszeugs die Praktikerperspektiven wesentliche Punkte bestätigen können. Das folgende Kapitel wird diese Erkenntnisse aufgreifen und im Rahmen eines Lösungsmodells darstellen.

4. Potentielle Beiträge Lewins und der OE entlang der drei Phasen

Im Fokus dieser Arbeit steht die Frage, wie Organisationen das Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin bewusst nutzen können und welchen Beitrag die OE leisten kann, um die digitale Transformation zu bewältigen. Aufbauend auf den OE Kernkonzepten, den Methoden im Rahmen des OE Handwerks und den Praxismodellen bzw. -perspektiven erfolgt in diesem Kapitel der Theorie-Praxis-Transfer auf Basis eines Lösungsmodells.

4.1. Lösungsmodell als Handlungsempfehlung

Das Lösungsmodell führt die zuvor beschriebenen Methoden und Konzepte auf drei Ebenen zusammen (siehe Abbildung 10): Die psychologische Ebene mit den auf Lewins 3 Phasen-Modell basierenden Kernkonzepten, die Kontextebene mit der Perspektive eines ausgewählten Praxismodells und den Praktikersichten zur digitalen Transformation, sowie die OE Sach- bzw. Fachebene mit konkreten Methoden der Organisationsentwicklung.

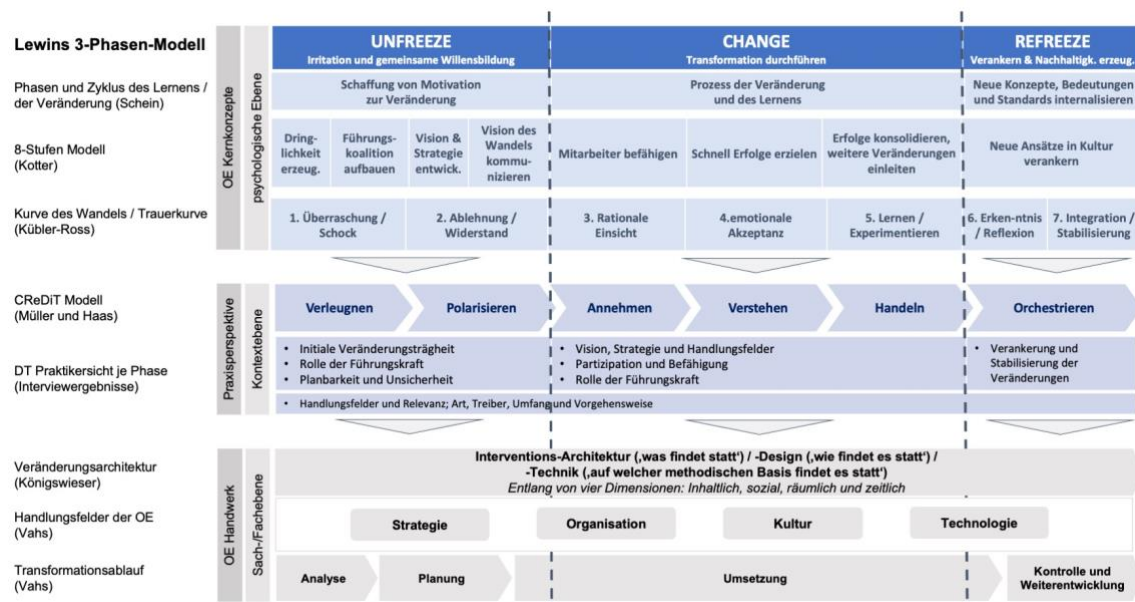


Abbildung 10: Lösungsmodell basierend auf drei Ebenen und drei Phasen (eigene Darstellung)

Entlang der drei Phasen des geplanten Wandels von Lewin ergibt sich eine grundsätzliche 3x3 Matrix. Die Unfreeze Phase als Irritation und gemeinsame Willensbildung, die Change Phase als Durchführung der Transformation und die Refreeze Phase als Verankerung und Erzeugung von Nachhaltigkeit des Wandels. Jede Phase berücksichtigt somit im Rahmen des Lösungsmodells die psychologische, kontextuelle und OE Fach-Ebene. Anders ausgedrückt, versucht die erste Ebene das Verhalten und Einstellung der Betroffenen zu beleuchten, die zweite Ebene beschreibt

den Kontext des Wandels, die dritte Ebene beinhaltet die Ansätze und Vorgehensweise mit Blick auf hilfreiche OE Interventionen. Im Sinne des Theorie-Praxis Transfers beschreiben die folgenden Kapitel 4.2 bis 4.4 die jeweiligen Phasen entlang der drei Ebenen. Den Einstieg in jede Phase bildet die psychologische Ebene basierend auf Lewins 3 Phasen Modell mit Aspekten der Feldtheorie, Aktionsforschung und Gruppendynamik. Es werden die Modelle von Kotter, Schein und Kübler-Ross zum weiteren Erkenntnisgewinn hinzugezogen, um die psychologischen Herausforderung und mögliche konzeptionelle Ansätze in dieser Phase zu verdeutlichen. Ausgehend von dieser generischen Betrachtungen des Wandels, werden mit der Kontextebene die spezifischen Herausforderungen der digitalen Transformation eingebracht. Dies erfolgt auf Basis des CReDiT Modells von Müller und Haas und den zusammengetragenen Praktiker-Perspektiven. Im letzten Schritt werden im Sinne des OE Handwerks potenzielle OE Interventionen auf Ebene des Top-Management-, der Führungskräfte und der Mitarbeiter beschrieben.

4.2. Unfreeze - Irritation und gemeinsame Willensbildung

Die Unfreeze Phase repräsentiert den Einstieg in den Prozess der Veränderung mit dem Ziel der Irritation und gemeinsamen Willensbildung der Organisation.

Psychologische Ebene

Organisationen bilden ein Feld ab, diese Felder sind stark emotional gesteuert und auf Bewältigung ausgerichtet. Es existiert im Sinne eines Gleichgewichts Kräfte¹⁰⁶, die die Bedürfnisse mancher Organisationsmitglieder befriedigen („akzelerierende“ Kräfte) und Kräfte, die genau gegenteilig wirken („retardierende“ Kräfte). Um Wandel herbeizuführen gilt es das Gleichgewicht zugunsten der akzelerierenden Kräfte zu verändern, sprich die bestehende stabile Situation aufzuweichen. Aus psychologischer Sicht ist in dieser Phase des episodischen Wandels die wesentliche Herausforderung, die anfängliche Trägheit der Organisation¹⁰⁷ („initial inertia“) zu überwinden. Aus der Perspektive des 3-Phasen-Modells von Lewin gilt es die Organisation auf die anstehende Veränderung vorzubereiten und Motivation für die Veränderung zu wecken. Wichtig ist, dass bei einem Übergewicht der retardierenden Kräfte, die typischerweise mit Widerstand gleichzusetzen sind, kein Wandlungsprozess erfolgen kann.¹⁰⁸

Schein setzt hier an und bringt konkrete Schritte zu Schaffung von Motivation für den Wandel ein: Widerlegung von Erwartungen auf Basis von falsifizierenden Informationen,

¹⁰⁶ vgl. Lauer, 2019, S. 68

¹⁰⁷ vgl. Weick & Quinn, 1999, S. 369

¹⁰⁸ vgl. Lauer, 2019, S. 68

Induktion von Überlebens- und Lernangst aber auch Schaffung von psychologischer Sicherheit, die Angst in Motivation zur Veränderung umwandelt¹⁰⁹. Aus der Sicht von Schein gibt es acht Aktivitäten um in der Unfreeze Phase psychologische Sicherheit zur Bewältigung von Unsicherheit herbeizuführen: Eine überzeugende Vision schaffen, Trainings anbieten, Lernende einbinden, Betroffene schulen mit Blick auf kulturelle Aspekte, Ressourcen bieten, positive Vorbilder schaffen, Räume zum Austausch von Lernerfahrungen ermöglichen, Hindernisse beseitigen und neue Belohnungssysteme und -strukturen aufbauen¹¹⁰.

Um den verhärteten Ist-Zustand in der Unfreeze-Phase aufzutauen, beschreibt Kotter im Rahmen seines 8-Stufen-Modells diese vier Stufen: Dringlichkeit erzeugen, Führungskoalition aufbauen, Vision & Strategie entwickeln sowie Vision des Wandels kommunizieren. Aus seiner Sicht ist eine Begründungsarbeit für die Dringlichkeit und Wichtigkeit der Veränderung zu leisten und somit die Dringlichkeit des Wandels zu kommunizieren. Erst mit einer Führungskoalition, einem Innovationsteam mit genügend Kompetenzen und Vertrauen und einem Change-Team wird der Wandel zum Leben erweckt. Eine Vision & Strategie ist weiterhin wichtig, um emotionale und sachliche Klarheit¹¹¹ zu schaffen.

Laut der Kurve des Wandels von Kübler-Ross durchlaufen die Betroffenen in der Unfreeze Phase aus psychologischer Sicht zwei Stufen: Überraschung und Schock, sowie Ablehnung und Widerstand. Stufe 1 ist das Nicht-Wahrhaben-Wollen als ein Unterschied zwischen Erwartung und der eingetroffenen Realität zu sehen. Stufe 2 ist die Ablehnung bzw. der Widerstand als Verneinung der Neuartigkeit des Wandels¹¹².

Kontext und Praxismodell

Die technologische Entwicklung fordert Organisationen heraus, ihre Geschäftsmodelle, Produkte und Prozesse anzupassen¹¹³. Somit konfrontiert die digitale Transformation Organisationen mit der Änderungen von Arbeits-, Organisations- und Marktstrukturen und den damit verknüpften Prozessen und Strategien¹¹⁴. Die Einführung von Technologie ist daher nie als unabhängige Dimension zu sehen, sondern immer in Einklang mit dem Mensch und der Organisation¹¹⁵. Wie in Kapitel 3 erläutert, setzt hier das CReDiT Praxismodell von Müller und Haas analog zur Kurve des Wandels von

¹⁰⁹ vgl. Weick & Quinn, 1999, S. 372

¹¹⁰ vgl. Schein & Schein, 2018, S. 258

¹¹¹ vgl. Kotter, 2011, S. 19

¹¹² vgl. König & Volmer, 2018, S. 307

¹¹³ vgl. Lauer, 2019, S. 13 ff.

¹¹⁴ vgl. Müller-Seitz, 2017, S. 18

¹¹⁵ vgl. Orlikowski & Scott, 2008, S. 435ff.

Kübler-Ross an und nennt zwei Schritte in der Unfreezephase im Entwicklungsprozess der digitalen Transformation: Verleugnen und Polarisieren¹¹⁶. Es gilt das Vakuum der Themauseinandersetzung aufzulösen und den Rückzug der Mitglieder der Organisation zu vermeiden. Ein Ansatz um dies herbeizuführen ist, den aktuelle Entwicklungsstand der Digitalisierung insgesamt und in der eigenen Organisation kritisch zu reflektieren. Dabei sind gegensätzliche Positionen zum Thema möglichst aufzulösen, um zu vermeiden, dass die Entwicklung ausgebremst wird. Erst mit der Annahme der digitalen Transformation kann eine konstruktive Auseinandersetzung beginnen. In der praktischen Umsetzung bedeutet dies, dass in der Verleugnungsphase der intensive Austausch und die anhaltende Konfrontationen mit dem Thema wichtig ist. Im Rahmen der Polarisierung liegt der Fokus auf dem Abbau von gegensätzlichen Reaktionsmustern zwischen Mitarbeiter und Führungskräften, insbesondere durch Schaffung von Dialogformaten. Der Abbau von Ängsten oder das Erarbeiten von attraktiven Zukunftsbildern dienen dazu, die Zuversicht in der Organisation mit Blick auf die digitale Transformation zu erhöhen.

Praktikersicht

Werden die Ergebnisse der Praktiker Interviews (siehe Kapitel 3.4) herangezogen, sind in der Unfreeze-Phase die nachfolgend zusammengefassten Aspekte von besonderer Relevanz. Es erscheint der Top-Down Ansatz gerade bei der Initiierung und Begleitung aus Praktikersicht als sehr relevant. Die initiale Veränderungsträgheit wird durch fehlende gemeinschaftliche Wahrnehmung für die Notwendigkeit des Wandels erklärt. Insbesondere die Verteidigung des Status Quo aus Eigeninteresse der Organisationsmitglieder und die Abgestumpftheit der Betroffenen durch Veränderungsmüdigkeit ist in der Praxis zu beobachten. Eine offene und ehrliche Kommunikation auf Basis von nachvollziehbaren Begründungen für den Wandel ist wichtig. Dabei übernehmen Führungskräfte eine entscheidende Rolle, da sie Promotoren des Wandels sind. Durch die hohe Dynamik des Themas ist aus Praktikersicht die Unsicherheit im Vergleich zu anderen Veränderungskontexten als höher zu bewerten. Der bewusste Umgang mit dieser Unsicherheit wird als wichtig angesehen, um die mit dem Wandel verbundenen Sorgen und Ängste der Organisationsmitglieder offen adressieren zu können. Trotz der Unsicherheit ist die Vorgabe einer groben Struktur und eines iterativen Vorgehen im Sinne eines agilen Ansatzes bei der Umsetzung in der Praxis wichtig. Hervorzuheben ist, dass die

¹¹⁶ vgl. Müller & Haas, 2019, S. 72ff.

zusammengetragenen Praxisperspektiven viele der zuvor im Rahmen der psychologischen Ebene und des Praxismodells erwähnten Aspekte adressiert.

OE Handwerk: Transformationsformationsprozess

In den beiden folgenden Abschnitten werden ausgewählte Aspekte der zuvor aufgeführten Ebenen wieder aufgenommen und mit Hilfe des Handwerkszeugs der Organisationsentwicklung in konkrete Handlungsoptionen überführt.

Auf Basis des integrativen Transformationsprozesses nach Vahs wird der digitalen Transformation eine grundsätzliche Struktur für die Umsetzung gegeben. Der Ansatz startet in der Unfreeze Phase mit den Schritten Analyse, Planung und dem Beginn der Umsetzung¹¹⁷. Die Analyse beinhaltet im Sinne einer Diagnose die Analyse der Strategie, des kulturellen Systems und des technisch-organisatorischen Systems. Dabei liefert die Diagnose grundlegende Erkenntnisse, auf Basis dessen eine systematische und zielgerichtete Intervention stattfinden kann¹¹⁸. Der Schritt der Planung soll klären, welche Ziele und welcher Ausprägung das Wandeldesign folgen soll¹¹⁹. Auch wenn der Kontext mit der digitalen Transformation gegeben scheint, gilt es die genaue Zielsetzung und den Umfang der Transformation zu bestimmen. Das Wandeldesign lässt sich an dem Konzept des episodischen Wandels anlehnen und folgt in seiner Interventionsarchitektur somit grundsätzlich den drei Phasen Unfreeze, Change und Refreeze. Der Beginn des Schritts der Umsetzung im Transformationsprozess fokussiert neben Analyse & Planung somit auch Interventionen, die direkt der Unfreeze Phase zuzuschreiben sind.

OE Handwerk: Vorgehen und Interventionen in der Unfreeze Phase

Dieser Abschnitt stellt die einzelnen Schritte und Interventionen in der Unfreeze Phase dar. Im Rahmen der Möglichkeiten dieser Arbeit, werden ausgewählte Schritte und Interventionen vertieft. Begonnen wird mit der Interventionsarchitektur und dem Interventionsdesign auf Top-Management Ebene, gefolgt von der Führungskräfte- und Mitarbeiter-Ebene.

Die Startphase mit der Kontaktaufnahme zwischen dem Auftraggeber als Initiator oder Initiatoren und den internen oder externen Organisationsberatern (siehe Tabelle 4) bildet das klassische Vorgehen der OE ab¹²⁰. Auch in der DT ist die Startphase wichtig, da der Auftraggeber formal das Mandat bzw. den Auftrag erteilen sollte und somit die Grundlage

¹¹⁷ vgl. Vahs & Weiand, 2013, S. 14

¹¹⁸ vgl. Vahs & Weiand, 2013, S. 77

¹¹⁹ vgl. Vahs & Weiand, 2013, S. 205

¹²⁰ vgl. Erhardt & Elbe, 2018, S. 30

für weitere Schritte legt. In Abhängigkeit von der individuellen Ausgangssituation der Organisation sind gegebenenfalls verschiedene Schritte und Interventionen notwendig. Die Initiierung des Transformationsprozesses braucht je nach Organisationsstruktur und Ausgangssituation nicht nur die Zustimmung des Auftraggebers, sondern auch die Zustimmung weiterer Stakeholder, wie z.B. der Geschäftsleitung oder dem Betriebsrat.

Unfreeze - Fokus Top-Management / Geschäftsleitung	
Transformationsschritte und Interventionsarchitektur	Transformationsaktivitäten, Interventionen
Startphase: Externe oder interne Organisations- / Fachberater oder Beauftragte erhalten Mandat vom AG <i>Ziel: Sensibilisierung AG mit Blick auf erste Schritte, klare Kontrakte & Rollen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Abstimmung mit Blick auf Diagnose, Analyse und Initiierung des Transformationsprozesses - Stakeholder Management
Themenauseinandersetzung mit der DT initiieren, kritische Reflektion, des aktuellen Entwicklungsstand der Digitalisierung insgesamt und in der eigenen Organisation reflektieren <i>Ziel: Organisation irritieren und die scheinbare digitale Utopie in den Raum stellen</i>	Interventionen <ul style="list-style-type: none"> - Learning Journeys - Wake-Up Calls - Impulse von Fach- und Branchenexperten - Kommunikation im Kontext Themenauseinandersetzung
Initiieren des Transformationsprozesses durch bestimmen der personellen, materiellen und strukturellen Maßnahmen <i>Ziel: Führungskoalition bilden, Wandel zum Leben erwecken</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Top Down Ansatz: Führungskoalition bilden - Innovationsteam mit genügend Kompetenzen und Vertrauen, sowie Change-Team installieren - Transformationsprogram aufsetzen, erste Interventionen planen (inhaltlich, sozial, räumlich und zeitlich)
Diagnose & Analyse <i>Ziel: Analyse der Strategie, des kulturellen Systems und des technisch-organisatorischen Systems und Hypothesen zu bilden und Interventionens architektur zu definieren</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Weitere Erhebung des Istzustandes: SWOT, Umweltanalyse, Mitarbeiterbefragung Interventionen <ul style="list-style-type: none"> - Großgruppenverfahren zur Diagnose, z.B. World Café
Strategische Optionen bestimmen, primären Fokus der DT bestimmen <i>Ziel: Gemeinsame Willensbildung, emotionale und sachliche Klarheit schaffen ,wohin die Reise geht</i>	Interventionen <ul style="list-style-type: none"> - Visions und Strategie Workshops - Optionen reflektieren, Fokus DT festlegen - Kommunikation Kontext attraktives Zukunftsbild, Sense of Urgency vermitteln
Umgang mit Widerstand <i>Ziel: Gezieltes Stakeholdermanagement</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Stakeholdermanagement - Kraftfeld Analyse

Tabelle 4: Unfreeze Phase - OE Interventionen mit Fokus Top Management
(Quelle: Eigene Darstellung)

In diesem Falle ist es sinnvoll, eine erste Themenauseinandersetzung mit dem Top-Management und weiteren ausgewählten Stakeholdern voranzustellen, um die Zustimmung für die formale Initiierung des Transformationsprozesses zu erhalten und die Akzeptanz zu steigern. Erst mit dem Problembewusstsein des Top-Managements bzw. der Geschäftsleitung können wesentliche Rahmenbedingungen und Führungskoalitionen für die Transformation geschaffen werden¹²¹. Laut Müller & Haas wird die digitale Transformation auf einer persönlichen Verarbeitungsebene oftmals geleugnet und die Notwendigkeit des Themas heruntergespielt. Um hier

¹²¹ vgl. Vahs, 2015, S. 359

weiterzukommen, sollte als Intervention eine Konfrontation im Sinne einer Irritation erfolgen¹²². Neben den Impulsen von Fach- und Branchenexperten sind Learning Journeys ein hilfreiches Format, um intensiv und fundiert den aktuellen Entwicklungsstand in der Digitalisierung aufzuzeigen. Learning Journeys dienen dazu, neue Entwicklungen innerhalb und außerhalb der eigenen Branche durch zeitlich und inhaltlich komprimierte Besuche bei anderen Organisationen, wie z.B. Start-Ups oder Referenz Unternehmen zu verdeutlichen¹²³. Im besten Falle entsteht bei den Key Stakeholdern durch die intensive Themenauseinandersetzung die Erkenntnis, die digitale Transformation strukturiert durch die Initiierung eines Transformationsprozesses anzugehen. Der Auftraggeber sollte im Sinne von Kotter eine Führungskoalition bilden und ein Innovations- und Change-Team installieren¹²⁴. Formal ist somit der Wandel zum Leben erweckt und das Transformationsprogramm kann geplant werden. Spätestens zu diesem Zeitpunkt ist eine geplante Kommunikation wichtig, um die gemeinschaftliche Wahrnehmung auf das Thema mit Ziel der Reduzierung der emotionalen Unsicherheit und der kognitiven Unsicherheit zu gestalten¹²⁵. Im nächsten Schritt erfolgt die strukturierte Erhebung des Istzustands. Mit Hilfe von verschiedenen Methoden wird die Ausgangssituation bezogen auf die Handlungsfelder Strategie, Organisation, Kultur und Technologie analysiert. Gerade mit Blick auf Organisation und Kultur zielt die Organisationsdiagnose auf Erkenntnisse bezüglich des Erlebens und Verhaltens der Organisationsmitglieder ab. Dies ist hilfreich, um im Hinblick auf den Kontext der digitalen Transformation sichtbare und unsichtbare Aspekte der Organisation zu verstehen und für die weitere Transformation nutzbar zu machen¹²⁶. Die Ergebnisse der Diagnose und Analyse dienen im nächsten Schritt als Basis zur Erarbeitung einer Vision und Strategie für die digitale Transformation. Die Vision erfüllt aus OE Sicht die Funktion der Orientierung als gemeinsamen ‚Treffpunkt in der Zukunft‘. Sie dient als treibende Kraft für die Identifikation, der Motivation und Kreativität der Organisationsmitglieder und baut somit eine kollektiv getragene Bedeutung für die digitale Transformation auf¹²⁷. Neben der gemeinsamen Willensbildung, gilt es auch eine sachliche Klarheit zu schaffen. Im Rahmen eines Strategieworkshops sollte das Top Management bzw. die Geschäftsleitung den Schwerpunkt der digitalen Transformation bestimmen. Eine hilfreiche Grundlage ist der angestrebte Digitalisierungsgrad des Geschäftsmodells¹²⁸

¹²² vgl. Müller & Haas, 2019, S. 73ff.

¹²³ vgl. Creusen, Gall, & Hackl, 2017, S. 94

¹²⁴ vgl. Kotter, 2011, S. 19

¹²⁵ vgl. Vahs & Weiand, 2013, S. 319

¹²⁶ vgl. Erhardt & Elbe, 2018, S. 75, 78

¹²⁷ vgl. Senge et al., 2008, S. 346

¹²⁸ vgl. Appelfeller & Feldmann, 2018, S. 175ff.

einer Organisation. Ist die Zielsetzung eher die Effizienzsteigerung von Prozessen durch die Digitalisierung, dann ist das Geschäftsmodell von der Digitalisierung nicht betroffen. Ist die Zielsetzung dagegen die Wettbewerbsfähigkeit durch zusätzlichen Kundennutzen zu erhöhen, dann wird das Geschäftsmodell durch die Digitalisierung erweitert. Wird dagegen ein langfristiges Geschäftsmodell mit einfacher Skalierbarkeit angestrebt, dann wird dieses Geschäftsmodell erst durch die Digitalisierung ermöglicht. Der Ansatz zur Transformation etablierter Unternehmen kann allerdings auch gleichzeitig die Anpassung des laufenden Geschäfts und die Entwicklung von disruptiven Geschäften als Möglichkeit des zukünftigen Wachstums umfassen. Dies wird mittels einer Verzahnung von Explore und Exploit im Sinne der Ambidextrie, sprich der Beidhändigkeit, in der Organisation erreicht¹²⁹. Mit der Klärung, was die Transformation zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist und was nicht, sollte mit Hilfe einer transparenten Kommunikation geschaffen werden. Weiterhin sollte definiert werden warum der Wandel notwendig ist und was die Vision der DT ist. Der Umgang mit Widerstand ist in dieser Phase besonders wichtig und ein hilfreiches OE Werkzeug ist hierbei die Krafffeld Analyse¹³⁰. Dieser Ansatz basiert auf Lewins Feldtheorie und dient der Identifikation von förderlichen und hinderlichen Faktoren für das Transformationsprojekt, sowie der Identifikation von Energiefeldern und Hindernissen.

Die Themenauseinandersetzung mit dem Ziel der kritischen Reflektion des aktuellen Entwicklungsstands der Digitalisierung insgesamt und in der eigenen Organisation ist ebenfalls auf der Ebene der Führungskräfte wesentlich (siehe Tabelle 5). Diese sind gleichfalls Adressaten für Impulsvorträge von Fach- und Branchenexperten, die sich als geplante Irritation der Organisation verstehen lassen und wirken ebenso an der Erarbeitung eines attraktiven Zukunftsbildes zur Mobilisierung mit. In der „Unfreeze“ Phase führt eine gelungene Irritation oft zur Polarisierung, d.h. die digitale Transformation wird von den Mitarbeitern entweder im Sinne einer Überhöhung sehr positiv angenommen oder im Sinne einer Abwehrreaktion stark negiert¹³¹. Im Rahmen von Workshops sollten die Führungskräfte ihre Rolle in der Digitalisierung reflektieren und sich darauf vorbereiten, wie sie gegensätzlichen Reaktionsmustern begegnen können. Die digitale Transformation bewirkt eine grundsätzliche Veränderung der Führungsrolle, die neue Führungsherausforderungen¹³² mit sich bringt.

¹²⁹ vgl. Schumacher & Wimmer, 2018, S. 14

¹³⁰ vgl. Trebesch, 2012, S. 90 ff.

¹³¹ vgl. Müller & Haas, 2019, S. 74

¹³² vgl. Lenz & Grützmaker, 2018, S. 9

Unfreeze - Fokus Führungskräfte	
Transformationsschritte und Interventionsarchitektur	Transformationsaktivitäten, Interventionen
Intensiver Austausch und die anhaltende Konfrontationen mit dem Thema, Bewusstwerdung der eigenen Rolle fördern <i>Ziel: Mitwirkung und eigene Rolle als Promotoren im Wandel verstehen</i>	Interventionen <ul style="list-style-type: none"> - Einbeziehen in Themenauseinandersetzung und Diagnose - Führungskräfte Workshops: <ul style="list-style-type: none"> o Rolle der Führungskräfte in der Digitalisierung o Sichere inhaltliche Auseinandersetzung begleiten, Umgang mit Widerstand
Abbau gegensätzlicher Reaktionsmustern zwischen Mitarbeiter-/Innen und Führungskräften, sichere inhaltliche Auseinandersetzung durch Schaffung von Dialogformaten <i>Ziel: Veränderungsnotwendigkeit kommunizieren, Angst in Motivation zur Veränderung umwandelt, psychologische Sicherheit erzeugen</i>	Interventionen <ul style="list-style-type: none"> - Einbeziehen in Themenauseinandersetzung und Diagnose im Rahmen der Großgruppenverfahren - Mitwirkung Erarbeitung eines attraktiven Zukunftsbilds oder Szenarien („Our Story of the Future“) <ul style="list-style-type: none"> o Einbeziehen des gesamten Systems, z.B. durch Zukunftskonferenz (z.B attraktive Zukunftsszenarien partizipativ erarbeiten) o Großgruppenkonzepte, wie z.B. Zukunftskonferenz (z.B. Vergangenheit, Prüfung Umfeld, Gegenwart, Zukunft, Konsens, Maßnahmen)

Tabelle 5: Unfreeze Phase - OE Interventionen mit Fokus Führungskräfte
(Quelle: Eigene Darstellung)

Beispiel dafür ist der teilweise Übergang von der Hierarchie zur Selbstverantwortung. Der Umgang mit veränderten Arbeitsformen wie der Agilität, die aus Führungssicht immer mehr geprägt ist durch Nicht-Steuerbarkeit und Nicht-Determiniertheit von Ergebnissen des Führungshandelns, beschreibt die konkrete Herausforderung sehr treffend. Ein weiteres Thema ist die Moderation der Ambidextrie und der damit einhergehende Zielkonflikt zwischen Exploration und Effizienz, sowie organisationales und individuelles Lernen und der notwendigen Reflexions-Befähigung der Mitarbeiter sowie Gestaltung von ergebnisorientierten Lernprozessen.

Die intensive und anhaltende Konfrontation mit dem Thema ist auf der Ebene der Mitarbeiter relevant (siehe Tabelle 6). Die fundierte Auseinandersetzung mit dem aktuellen Entwicklungsstand in der Digitalisierung ist die Basis, um den Abbau von gegensätzlichen Reaktionsmustern zu unterstützen und die Dringlichkeit der Veränderung zu untermauern. Müller & Haas stellen die Hypothese auf, dass die Auseinandersetzung mit der DT in Organisationen emotionaler erscheint im Vergleich mit anderen Veränderungsprozessen¹³³. Bei der Auswahl der Interventionen sollte darauf geachtet werden, dass der Reflexion auf emotionaler Ebene in der Unfreeze-Phase für Mitarbeiter hinreichend Raum gegeben wird. In der Themenkonfrontation, der

¹³³ vgl. Müller & Haas, 2020, S. 179

Diagnose oder in der inhaltlichen bzw. emotionalen Auseinandersetzung mit Mitarbeitern bieten sich Großgruppenverfahren an. Zum Beginn einer digitalen Transformation kann diese Methode im Sinne eines Motivations- und Energieschubs eingesetzt werden. Hierzu hält die OE eine Vielzahl von Großgruppenverfahren bereit, wie das World Café, Appreciative Inquiry, Real Time Strategic Change, Open Space oder Zukunftskonferenz¹³⁴.

Unfreeze - Fokus Mitarbeiter	
Transformationsschritte und Interventionsarchitektur	Transformationsaktivitäten, Interventionen
Intensiver Austausch und die anhaltende Konfrontationen mit dem Thema, Bewusstwerdung der eigenen Rolle fördern <i>Ziel: Mitwirkung und eigene Rolle im Wandel verstehen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Einbeziehen in Themenauseinandersetzung und Diagnose - Mitwirkung Erarbeitung eines attraktiven Zukunftsbilds oder Szenarien («Our Story of the Future»)
Abbau gegensätzlicher Reaktionsmustern zwischen Mitarbeiter-/Innen und Führungskräften, sichere inhaltliche Auseinandersetzung durch Schaffung von Dialogformaten <i>Ziel: Veränderungsnotwendigkeit kommunizieren, Angst in Motivation zur Veränderung umwandelt, psychologische Sicherheit erzeugen</i>	Interventionen <ul style="list-style-type: none"> - Einbeziehen in Themenauseinandersetzung und Diagnose im Rahmen der Großgruppenverfahren - Mitwirkung Erarbeitung eines attraktiven Zukunftsbilds oder Szenarien («Our Story of the Future») ○ Einbeziehen des gesamten Systems, z.B. durch Zukunftskonferenz (z.B. attraktive Zukunftsszenarien partizipativ erarbeiten) ○ Großgruppenkonzepte, wie z.B. Zukunftskonferenz (z.B. Vergangenheit, Prüfung Umfeld, Gegenwart, Zukunft, Konsens, Maßnahmen)

Tabelle 6: Unfreeze Phase - OE Interventionen mit Fokus Mitarbeiter
(Quelle: Eigene Darstellung)

Eine hilfreiche Interventionstechnik zur Überwindung des ‚initial inertia‘ in der Unfreeze Phase ist die Methode der Zukunftskonferenz¹³⁵. Dieses Format kann mit 60-80 Teilnehmern durchgeführt werden. Sechs Blöcke kennzeichnen den Ablauf: Vergegenwärtigung der Vergangenheit (woher kommen wir, was bringen wir mit?), Umfeldbetrachtung (was kommt mit der digitalen Transformation auf uns zu?), Gegenwart (Sichtbarmachen von bewährten und von uns zu ändernden Elementen), Zukunft (wie sieht ein attraktives Zukunftsbild aus?), Konsens (mit welchen Zielen stimmen wir überein?) und Maßnahmenplanung (was gilt zu tun, um die Ziele der DT zu erreichen?).

¹³⁴ vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 109ff.

¹³⁵ vgl. Hofert, 2016, S. 237

4.3. Change – Transformation durchführen

Wurde die anfängliche Trägheit der Organisation im Transformationsprozess überwunden und das bestehende Gleichgewicht erfolgreich aufgelöst, kann nun die eigentliche Veränderung in der Change Phase stattfinden.

Psychologische Ebene

In der Change Phase werden die Neuerungen eingeführt und aktiv durch begleitende Maßnahmen auf allen Ebenen unterstützt. Auf der Basis von neuen Perspektiven und Informationen sollen die Organisationsmitglieder entsprechende Reaktions- und Verhaltensweisen entwickeln. Eine ausgeprägte Beteiligungs- und Lernorientierung und längerfristige Perspektive des Wandels ist in dieser Phase besonders wichtig, um eine Etablierung eines neuen Gleichgewichts auf höherem Niveau zu ermöglichen¹³⁶. Im Sinne der gruppensystemischen Tradition ist das Leitmotiv auch in dieser Phase ‚Betroffene zu Beteiligten machen‘. Ohne Einbeziehung der Gruppe, d.h. in diesem Kontext der betroffenen Organisationsmitglieder, und ohne Berücksichtigung der sozialen Konstellation der Gruppe, wird die Einbringung von neuen Reaktions- und Verhaltensmuster keinen Erfolg haben. Die Beteiligten sollten durch Mitwirkung bei der Veränderungsumsetzung der digitalen Transformation das Thema zu ihrem eigenen Thema machen¹³⁷. Aus psychologischer Sicht ist ein weiteres Fundament die Feld- und Aktionsforschung mit ihrem Leitmotiv ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ verbunden mit dem Paradigma, dass OE Prozesse im Sinne von Hypothesenbildung und systematischer Variation der Interventionen als Experiment¹³⁸ verstanden und angelegt werden sollen. Aus der Perspektive von Schein erfolgt die Veränderung der Verhaltensweisen durch kognitive Neudefinition. Dabei werden neue Konzepte durch die Einbringung von Visionen in die Organisation eingebracht und auf dieser Basis neue Beurteilungsstandards eingeführt, die nach neuen Verhaltensweisen verlangen. Erreicht wird dies mittels Imitation und psychologische Identifikation mit Vorbildern oder Untersuchung der Umwelt und Anwendung von Trial-and-Error. Imitation und Identifikation funktionieren dann gut, wenn klar ist, wie die neue Arbeitsweise aussieht. Je nach Zielsetzung der digitalen Transformation ist die Unsicherheit gegebenenfalls stärker ausgeprägt und es ist erfolgsversprechender die zweite Strategie anzuwenden. Das Transformations- bzw. Change-Team ermutigt die betroffenen Stakeholder hierbei die Umwelt zu beobachten und eigene Lösungen daraus zu entwickeln. Schein weist

¹³⁶ vgl. Erhardt & Zimmermann, 2019, S. 18

¹³⁷ vgl. Elbe, 2018, S. 84

¹³⁸ vgl. Stütze-Hebel & Antons, 2017, S. 43

darauf hin, dass die Einbindung der Lernenden nicht bedeutet, dass die Lernenden eine eigene Wahl in Bezug auf das zu erreichende Veränderungsziel haben. Dennoch haben sie eine Wahl, wie sie den Weg dorthin ausgestalten¹³⁹.

Kotters Erfolgsfaktoren für die Transformation bestehen in der Change-Phase darin, die Mitarbeiter zu befähigen, schnelle Erfolge herbeizuführen, sowie weitere Veränderungen einzuleiten. Beseitigung von Hindernissen und der Umgang mit Widerstand ist neben den sichtbaren Erfolgen, eines der Kernaspekte in der Change Phase. Veränderung bedeutet auch Veränderung mit Bezug auf Stakeholder. Konzentration auf mögliche Verbündete im Sinne einer ‚Koalition‘ oder gar Aufhebung der Mitgliedschaft von Stakeholdern ist manchmal notwendig, um die Veränderung voranzubringen¹⁴⁰.

Aus der Perspektive von Kübler-Ross geht die subjektiv wahrgenommene Kompetenz der Betroffenen am Anfang einer jeden Change-Phase stark zurück. Es erfolgt die Akzeptanz der Veränderung zunächst auf rationaler, dann auf emotionaler Ebene und alte Gewohnheiten werden losgelassen. Mittels Lernen und Experimentieren werden neue Kompetenzen aufgebaut und neue Verhaltensweisen ausprobiert. Bei zu hohen Erwartungen kann an diesem Punkt jederzeit ein Rückfall in die Stufe der Ablehnung bzw. des Widerstands, somit ein Rückfall in die Unfreeze Phase auftreten¹⁴¹.

Kontext und Praxismodell

Im Rahmen der Change-Phase beschreiben Müller und Haas auf Basis ihres CReDiT Praxismodells drei Schritte im Entwicklungsprozess der digitalen Transformation: Annehmen, Verstehen und Handeln¹⁴². Die Umsetzung der digitalen Transformation kann erst starten, wenn die Mitarbeiter das Thema an sich heranlassen, sprich mittels einer konstruktiven Auseinandersetzung die Relevanz der Veränderung durch die Digitalisierung annehmen. Die Rolle der Führung ist hierbei wichtig, um eine angstfreie und permanente Auseinandersetzung mit Trends und Entwicklungen zu ermöglichen und dabei eine ausgewogene Balance zwischen Beruhigung und Irritation in der Organisation zu erreichen. Verstehen bedeutet, dass die Betroffenen die Herausforderung der digitalen Transformation für die Organisation rational und emotional begreifen und ihre Bereitschaft zeigen, sich dieser zu stellen. Die wichtigste Intervention ist die Umsetzung von Verstehen in konkrete Handlung. Führung muss hier den Rahmen erzeugen, um hypothesengestützt Experimente zu ermöglichen und eine Fehlerkultur zu entwickeln. Der letzte Schritt ist das Handeln im Rahmen der Change

¹³⁹ vgl. Schein & Schein, 2018, S. 301ff.

¹⁴⁰ vgl. König & Volmer, 2018, S. 391

¹⁴¹ vgl. Sackmann, 2013, S. 16ff.

¹⁴² vgl. Müller & Haas, 2019, S. 72ff.

Phase. Die Organisationsmitglieder besitzen das positive Gefühl des Bewältigens und des positiven Fortschritts im Rahmen der digitalen Transformation. Führung muss zum einen die positive Energie in der Organisation aufrechterhalten, aber zum anderen die Ressourcen effizient bündeln und zielgerichtet einsetzen. Es gilt ein gewisses Maß an Koordination der vielfältigen Transformationsaktivitäten zu erreichen und erfolgreiche Beiträge mit Blick auf das gemeinsame Entwicklungsziel in der Organisation transparent zu machen.

Praktikersicht

Aus Praktikersicht wird beobachtet, dass die Kombination von allen Handlungsfeldern (Strategie, Organisation, Kultur und Technologie) in der Praxis oftmals sehr komplex wahrgenommen wird. Organisationen tendieren in diesen Fällen zur Komplexitätsreduktion mittels Fokus auf einzelne Handlungsfelder wie z.B. nur Strategie oder nur Technologie. Dies gilt es in der Umsetzung zu vermeiden. Der Top-Down Ansatz wurde von den Interviewten zwar als häufigster Ansatz für die DT beschrieben, aber einige der Befragten wiesen darauf hin, dass dieser Ansatz eine Gefahr der Entkoppelung von der restlichen Organisation in sich birgt. Ehrliche Partizipation der Betroffenen mit dem Ziel, den Wandel mitgestalten zu lassen, wurde als wichtig herausgestellt. Eine weitere Beobachtung ist, dass Widerstand im Rahmen der DT eher aus der Unsicherheit über das Thema Digitalisierung heraus entsteht. Eine Befähigung der Teilnehmer, z.B. durch Weiterbildung und Training ist als sehr relevant beschrieben worden. Weiterhin sollten Führungskräfte als Vorbilder agieren und an der eigenen Haltung arbeiten, damit sie den Wandel glaubhaft vermitteln und Kontinuität sicherstellen können. Abschließend wurden transparente Messkriterien für den Erfolg als wesentlich herausgestellt.

OE Handwerk: Transformationsformationsprozess

Der integrative Transformationsprozess verfolgt in der „Change“ Phase im Wesentlichen die Umsetzung der Transformation. Damit ist die konsequente und tiefgreifende und für jeden erkennbare Veränderung gemeint, die in dieser Phase in die Wege geleitet und in der eindeutige Ziele gesetzt und verfolgt werden. Dies erfolgt auf Basis eines ‚Masterplans‘, in der alle Handlungsfelder berücksichtigt werden. Dabei spielen die Führungskräfte und die mit der Steuerung des Wandels betrauten Rollen eine besonders wichtige Rolle. Es gilt Lern- und Partizipationsmöglichkeiten zu schaffen, die die Betroffenen über alle Phasen hinweg differenziert einbinden und einen konstruktiven Umgang mit Emotionen im Wandelprozess ermöglichen. Die Einbringung von neuen

Ritualen ist wichtig, um zu verdeutlichen, dass Veränderungen eingetreten sind. Typische Aktivitäten aus der Transformationsperspektive sind Training und Partizipation, Informations- und Kommunikationspolitik, Commitment, Ziel und Zeitvorgaben, sowie Opponenten und Konflikte¹⁴³.

OE Handwerk: Vorgehen und Interventionen in der Change Phase

Während die Interventionen der Unfreeze Phase mehr nach innen und auf Bewältigung ausgerichtet ist, verliert der Widerstand mit Übergang zur Change Phase seine Kraft. Die Situation wird von den Betroffenen angstfreier angenommen und die Interventionen verlagern ihren Schwerpunkt von der Erkenntnis hin zur Handlungsorientierung mit dem Ziel, die digitale Transformation inhaltlich im Kontext der Umsetzung zu gestalten.

Auf der Ebene des Top-Managements bzw. Geschäftsleitung gilt es Aktivitäten und Interventionen einzubringen (siehe Tabelle 7), die verstärkt die Energie der Organisation nach außen richten, diese mehr kognitiv steuert und die Gestaltung in den Vordergrund stellt¹⁴⁴. Mit dem Ziel der aktivierenden Wechselwirkung zwischen Beruhigung und Irritation gilt es entsprechende Aktivitäten auf Top-Management Ebene zu initiieren, um aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen im Kontext der digitalen Transformation zu erkennen und zu reflektieren. Konkrete Interventionen können gezielte Kundenbefragungen mit Blick auf den wahrgenommenen digitalen Reifegrad sein, Benchmarks mit vergleichbaren Organisationen oder die regelmäßige Einbringung externer Perspektiven von Fach- oder Branchenexperten. Um der Dynamik des Themas gerecht zu werden ist die Einführung einer kollektiven Beobachtungsstruktur hilfreich, z.B. im Sinne eines ‚Trend-Radars‘. Weiterhin ist die Etablierung einer Roadmap, deren Umsetzungsaktivitäten fortwährend mit Blick auf neue Erkenntnisse angepasst wird, aber dennoch einen klaren Rahmen im Sinne eines Masterplans darstellt, zur Fokussierung der Organisation wichtig. Im Sinne eines Gesamtkonzepts für die DT sollten alle Ebenen und Handlungsfelder hinreichend bedacht werden. Beispielsweise ist aus OE Perspektive die bewusste Planung und Steuerung von Quick-Wins wichtig. Mit Blick auf die gemeinsamen Entwicklungsziele sollten die Organisationsmitglieder durch das Top Management ermutigt werden, zu experimentieren und durch Trial & Error Lösungen für die digitale Transformation zu finden. Die Kommunikation ist eng mit der Roadmap zu verknüpfen, damit Roadmap Entscheidungen, erfolgreiche Beiträge, aber Scheitern im Sinne von kollektiven Lernerfahrungen sichtbar gemacht werden. Auf Basis

¹⁴³ vgl. Vahs & Weiland, 2013, S. 259ff.

¹⁴⁴ vgl. Müller & Haas, 2019, S. 76

einer Kommunikationsplanung werden passende Kommunikationsmedien, wie z.B. Newsletter, Town-Hall Meetings, Videokonferenzen, Workshops oder emotionale Events entlang der zwei Dimensionen Informationsvermittlung und Grad der Partizipation identifiziert und bewusst geplant¹⁴⁵. Kommunikationsmanagement ist grundsätzlich nicht auf eine Phase beschränkt, sondern sollte über alle Change Phasen hinweg praktiziert werden. Diese Interventionen zahlen insbesondere auf eine Veränderung der Kultur ein, z.B. mit Blick auf Transparenz, Offenheit, Fehlerkultur. Weiterhin gilt es, Führungskräfte und Mitarbeiter im Sinne einer ‚digitalen Gewandtheit‘¹⁴⁶ weiter zu entwickeln. Damit ist die Fähigkeit gemeint, mittels Nutzung digitaler Technologien und neuer Verhaltensweisen entsprechende Ergebnisse zu erzielen. Analog zu den beschriebenen Aktivitäten in der Unfreeze-Phase, ist ein Fortführen eines gezielten Stakeholdermanagement auch in der Change-Phase relevant.

Change - Fokus Top-Management / Geschäftsleitung	
Transformationsschritte und Interventionsarchitektur	Transformationsaktivitäten, Interventionen
Untersuchung der Umwelt - Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen erkennen und reflektieren <i>Ziel: Aktivierende Wechselwirkung zwischen Beruhigung und Irritation</i>	Interventionen <ul style="list-style-type: none"> - Gezielte Kundenbefragungen - Benchmarking im Markt - Regelmäßige Inputs von außen - Institutionalisierung einer kollektiven Beobachtungsstruktur (z.B. ‚Trend-Radar‘)
Roadmap – Fokussierung ermöglichen <i>Ziel: Organisieren und managen der digitalen Transformation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Steuern von Projekten im Rahmen einer digitalen Roadmap - Bewusstes experimentieren mit Projekten und Vorgehensweisen: Trial & Error, eigene Lösungen finden - Planen und steuern von Quick Wins
Kommunizieren und Aktivieren mit Blick auf Vision und Strategie <i>Ziel: Situations- und zielgruppengerechte Kommunikation, Aktivierung mit Blick auf Experimentieren, Trial & Error und eigene Lösungen finden</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationsmanagement <ul style="list-style-type: none"> o Bewusste Planung hinsichtlich Informationsvermittlung und Partizipation entlang der Transformationplanung o Situations und zielgruppengerechte Kommunikation: z.B. gemeinsame Entwicklungsziele herausstellen, Roadmap Entscheidungen begründen, erfolgreiche Beiträge und scheitern sichtbar machen
Personal Entwicklung und FK Entwicklung <i>Ziel: Kreativität fördern, zum Handeln ermutigen, ‚digitale Gewandtheit‘ steigern</i>	Interventionen <ul style="list-style-type: none"> - Aufbau digitaler und agiler Kompetenzen in der Organisation (bei MA und FK) - Neue Verhaltensweisen entwickeln - Workshops: Schaffung von Awareness für digitale Trends / Learning journeys (Startups, Incubatoren, Silicon Valley, Referenz-Organisationen) - Aufbau digitaler skills (Ebene FK) - Workshops digital Leadership
Umgang mit Widerstand <i>Ziel: Fortführen gezieltes Stakeholdermanagement</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kraftfeld Analyse - Stakeholderanalyse

Tabelle 7: Change Phase - OE Interventionen mit Fokus Top Management

¹⁴⁵ vgl. Vahs & Weiland, 2013, S. 321

¹⁴⁶ vgl. Rabl & Petzsche, 2017, S. 92

(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Rolle der Führungskräfte ist in der Umsetzungsphase der digitalen Transformation besonders relevant (siehe

Tabelle 8). Daher sollte eine gezielte Analyse der vorhandenen Kompetenzen mittels eines Führungskräfte Assessments umgesetzt werden. Hilfreich ist ein Leitbild für die „digitale Führungskraft“¹⁴⁷ für die Organisation zu entwickeln und die entsprechenden Kompetenzen daraufhin abzuleiten.

Wird Führung nicht auf allen Handlungsfeldern hinreichend gelebt, entsteht ein Führungsvakuum¹⁴⁸. Insbesondere hinsichtlich der Selbstorganisation der Mitarbeiter muss Führung die Funktion der Integration zwischen organisationalen Zielen und Handlungsenergie auf individueller Ebene leisten können.

Change - Fokus Führungskräfte	
Transformationsschritte und Interventionsarchitektur	Transformationsaktivitäten, Interventionen
Weiterentwicklung FK Ziel: Überprüfung der Zukunftsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Führungskräfte Assessment & Weiterentwicklung <ul style="list-style-type: none"> o Gezielte Analyse bzgl. Kompetenzen zu Strategie, Organisation, Kultur und Technologie o Entwicklungsplan zur Schließung von Kompetenzlücken umsetzen Interventionen <ul style="list-style-type: none"> - Workshops: Schaffung von Awareness für digitale Trends / Learning journeys (Startups, Incubatoren, Silicon Valley, Referenz-Organisationen) - Aufbau digitaler skills (Ebene FK) <ul style="list-style-type: none"> o Workshops digital Leadership
Starten von Experimenten Ziel: Hypothesengestütztes, risikobegrenztes Ausprobieren auf Basis von Selbstorganisation ermöglichen	<ul style="list-style-type: none"> - Digitale Projekte starten <ul style="list-style-type: none"> o Quick Wins planen und belohnen o Etablierung einer Fehlerkultur, in der Scheitern zügig reflektiert wird und nachhaltiges Lernen aus Fehlern gelingt Interventionen <ul style="list-style-type: none"> - Community of Interests etablieren <ul style="list-style-type: none"> o Unterschiedliche Initiativen vernetzen, um gegenseitiges Lernen und Inspirieren zu ermöglichen - Unterschiedliche Vorgehensweisen testen <ul style="list-style-type: none"> o Eroberung digitaler und agiler Kompetenzen in der Organisation, wie z.B. Agile, Scrum, Design Thinking o Verständnis in der Orga erzeugen, wie diese Methoden der Organisation helfen können und auf die DT einzahlen
Kontinuierliche Kommunikation in der Transformation Ziel: Erfolge sichtbar machen, Motivation zur Aufrechterhaltung der Veränderungsenergie erzeugen	Interventionen <ul style="list-style-type: none"> - Informations- und Kommunikationspolitik als Teil des Kommunikationsmanagement <ul style="list-style-type: none"> o Entwicklungsziel und die jeweils geleisteten erfolgreichen Beiträge kommunizieren o Erfahrungen aus digitalen Projekten und experimentieren mit Vorgehensweisen kommunizieren
Moderation Ziel: Präsenz zeigen, einladen, fördern und Feedback geben	Interventionen <ul style="list-style-type: none"> - Großgruppen und Teammoderation <ul style="list-style-type: none"> o Open Spaces, Town Halls, World Café

Tabelle 8: Change Phase - OE Interventionen mit Fokus Führungskräfte
(Quelle: Eigene Darstellung)

¹⁴⁷ vgl. Dückert, 2016, S. 121

¹⁴⁸ vgl. Müller & Haas, 2020, S. 182

Führungskräfte sollen die Organisationsmitglieder animieren zu experimentieren, um digitale Projekte auf Basis einer etablierten Fehlerkultur zu starten und unterschiedliche Vorgehensweisen zu probieren. Durch eine Vernetzung der unterschiedlichen Initiativen untereinander, z.B. mittels Community of Interests¹⁴⁹, wird gegenseitiges Inspirieren und Lernen ermöglicht. Führungskräfte sind nicht nur Empfänger der Kommunikation, sondern auch Sender im Rahmen des Kommunikationsmanagements. Fortlaufende Transparenz schaffen hinsichtlich erfolgreicher Beiträge mit Blick auf das Entwicklungsziel und das Herausstellen, wie die gewonnenen Erfahrungen auf das geschäftliche Vorankommen und organisationalen Reifegrad mit Blick auf die DT einzahlen, ist wesentlicher Bestandteil. Ein weiterer Baustein ist die Entwicklung einer intrahierarchischen Kompetenz, um die Moderationskompetenz¹⁵⁰ der Führungskräfte zu stärken. Die qualifikations- und zielorientierte Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Ziel, Präsenz zu zeigen, Partizipation zu fördern und Feedback zu geben, bedarf entsprechender Formate. Hierbei sind die Führungskräfte in einer aktiven Rolle, um Großgruppenformate wie z.B. Open Spaces, Town Halls, World Café auszugestalten und umzusetzen.

Change - Fokus Mitarbeiter	
Transformationsschritte und Interventionsarchitektur	Transformationsaktivitäten, Interventionen
Partizipation <i>Ziel: Ehrliche Partizipation, mitgestalten der Umsetzung, Engagement fördern</i>	Interventionen - Teilnahme an partizipativ ausgelegten Großgruppen und Teamformaten
Exploration & Social Learning <i>Ziel: Unterstützende Tools und Werkzeuge durch Erleben erobern, Kompetenzlücken mit Blick auf die Ziele der digitalen Transformation schließen</i>	Interventionen - Mitwirkung in digitalen Projekten und agile Methoden im geschützten Rahmen entdecken, z.B. Design Thinking, Kanban, Scrum - Lerngemeinschaften im Rahmen des selbstorganisierten, formellen und informellen Lernens und unterstützende Formate z.B. Open Spaces, Hackathons
Agile Teamentwicklung <i>Ziel: Steigerung Kooperation und Effektivität, Dysfunktionen beseitigen</i>	Interventionen - Umsetzung der Transformation auf Teamebene

*Tabelle 9: Change Phase - OE Interventionen mit Fokus Mitarbeiter
(Quelle: Eigene Darstellung)*

Die OE-Leitmotive ‚Betroffene zu Beteiligten‘ machen und ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ sind besonders in der Change Phase in der digitalen Transformation mit Blick auf Mitarbeiter von hoher Relevanz. Erst durch Partizipation haben die Organisationsmitglieder die Möglichkeit, den Wandel mitzugestalten (siehe Tabelle 9). Über die gesamte Change-Phase sollten diese als bewusst geplante Interventionen im Kontext von

¹⁴⁹ vgl. Zink et al., 2018, S. 150

¹⁵⁰ vgl. Keller, 2018, S. 33

„Kristallisationspunkte der Transformation“ klug geplant und in der Roadmap verankert werden. In dieser Phase sollten ausreichende Mittel für Innovation und Agilität vorhanden sein, um Mitarbeiter zu motivieren, aktiv an Themen-Exploration und Social-Learning mitzuwirken. Exploration stellt einen geschützten Raum dar, um digitale Projekte umzusetzen und agile Methoden durch eigenes Erleben zu entdecken und zu adaptieren. Diese Aktivitäten benötigen als positive Veränderungsenergie eine gewisse Selbstbestimmtheit bei den Organisationsmitgliedern, sollten aber dennoch im Sinne einer grundsätzlichen Koordination im Rahmen der DT Roadmap eingebettet sein¹⁵¹. Social Learning bedeutet Lernen in einer Lerngemeinschaft, bei der formales und informelles Lernen miteinander verknüpft ist. Kompetenzen werden selbstorganisiert über unterschiedliche Wege der Zusammenarbeit erworben. Dabei soll Gelerntes möglichst unmittelbar in der täglichen Arbeit angewendet werden. Wissen wird in den Lerngemeinschaften geteilt und Neues wird über Aufgabenbearbeitung und Co-Creation, z.B. im Rahmen von Hackathons, erarbeitet¹⁵². Ein gutes Beispiel für Lernen in selbstorganisierten Gemeinschaften sind Open Spaces. Bei diesem Format bearbeiten Klein- und Großgruppen komplexe Probleme. Es gibt keine festen Abläufe, die Teilnehmer steuern sich selbst und wählen die für sie wichtigen Themen aus. Es wird somit ein hohes Maß an Eigeninitiative und Mitverantwortung verlangt¹⁵³. Der letzte Baustein mit Fokus auf die Mitarbeiter in der Change Phase ist die agile Teamentwicklung. Laut Hofert liegt die wesentliche Aufgabe der agilen Teamentwicklung¹⁵⁴ darin, eine Gruppe zur Steigerung der Leistungsfähigkeit weiter zu entwickeln. Der offene Umgang miteinander und eine konstruktive Konfliktkultur führt dazu, dass Dysfunktionen im Team beseitigt werden können. Die Umsetzung der digitalen Transformation kann für viele Organisationsmitglieder eine Veränderung von Rollen und Zusammenarbeitsmodellen bedeuten. Diese Veränderungen gilt es auch auf der Teamebene zu bewältigen.

4.4. Refreeze – Verankern und Nachhaltigkeit erzeugen

Trotz einer erfolgreichen Unfreeze- und Change-Phase können digitale Transformationsprojekte scheitern, wenn die erreichten Veränderungen nicht nachhaltig sind. Die letzte Phase beschäftigt sich mit der Verankerung der erzielten Veränderung.

Psychologische Ebene

¹⁵¹ vgl. Müller & Haas, 2019, S. 75

¹⁵² vgl. Trude, 2016, S. 231ff.

¹⁵³ vgl. Vahs & Weiand, 2013, S. 282

¹⁵⁴ vgl. Hofert, 2016, S. 129

Aus der Perspektive von Lewin wird in der Refreeze-Phase das Einfrieren eines neuen Gleichgewichts durch die Stabilisierung und Integration der Veränderung angestrebt. Wenn die Veränderung dauerhaft verankert werden soll, muss zwischen den Kräften ein neues Gleichgewicht installiert werden¹⁵⁵. Schein hebt hervor, dass in dieser abschließenden Phase neue Konzepte, Bedeutungen und Standards internalisiert werden. Dies geschieht nur, wenn auf Basis tatsächlicher Ergebnisse aus dem Wandelprozess heraus das Lernen stabilisiert wird. Durch wiederholte Routinebildung werden neue Handlungsmuster bei den Organisationsmitgliedern internalisiert¹⁵⁶. Kotter beschreibt dies mit einer Verankerung einer neuen Kultur in Führungs- und Arbeitsprozessen. Es gilt das neue Verhalten zu verstätigen und den Bezug zum Unternehmenserfolg herauszustellen und zu belohnen¹⁵⁷. In der Refreeze-Phase erleben laut Kübler-Ross die Betroffenen eine verstärkt wahrgenommene Kompetenz und durchlaufen die Phasen Erkenntnis/Reflexion und Integration/Stabilisierung. Es werden die neu erlernten Verhaltensweise reflektiert und kritisch hinterfragt und die neuen Verhaltensweisen werden auf Basis von Routinisierung übernommen¹⁵⁸.

Kontext und Praxismodell

In der Unfreeze-Phase soll aus Sicht des CReDiT Praxismodell von Müller und Haas das kollektive Verständnis für eine gemeinsame Bewegungsrichtung etabliert werden. Im Rahmen der Orchestrierungsphase braucht es in der digitalen Transformation „...neue soziale Instanzen, um Innovationsprojekte, Kundenpriorisierungen und Optimierungsmaßnahmen über Standorte und Abteilungen hinweg auszuverhandeln.“¹⁵⁹ Ziel ist unter anderem eine Etablierung eines Monitorings mit kollektiv getragenen Priorisierungen und Entscheidungen zur Nachsteuerung in dieser Phase.

Praktikersicht

In den Interviews wurde angemerkt, dass eine Verankerung und Stabilisierung in der Praxis selten erfolgt. Es sei aber wichtig aufzuzeigen, was der Wandel konkret gebracht hat. Erfolge sollten gefeiert und dadurch ein positiver Blick auf den Wandel erzeugt werden. Symbolik ist dabei hilfreich, alte Werte und Muster als abgeschlossen darzustellen und somit die Vergangenheit hinter sich zu lassen.

¹⁵⁵ vgl. Erhardt & Zimmermann, 2019, S. 18

¹⁵⁶ vgl. Schein & Schein, 2018, S. 302

¹⁵⁷ vgl. Kotter, 2011, S. 123ff.

¹⁵⁸ vgl. Sackmann, 2013, S. 16ff.

¹⁵⁹ vgl. Müller & Haas, 2019, S. 75

OE Handwerk: Transformationsformationsprozess

Der integrative Transformationsprozess beschreibt die Refreeze-Phase als Kontrolle und ständige Verbesserung. Der Projektfortschritt sollte mit Blick auf die Transformationsziele sichtbar gemacht werden. Es gilt weiterhin die erzielten Verbesserungen zu erhalten und schrittweise auszubauen. Typische Instrumente für diese Phase können Kunden-, Mitarbeiterbefragungen und Stakeholder-Dialoge, sowie Debriefings sein¹⁶⁰.

OE Handwerk: Vorgehen und Interventionen in der Refreeze Phase

Aus Sicht des Transformationsmanagements bedeutet der Übergang von der Change in die Refreeze Phase auch einen Verantwortungsübergang. Zu diesem Zeitpunkt ist es sinnvoll die Verantwortung vom Programm-Management zum Linienmanagement zu übergeben¹⁶¹. Das Top Management (siehe Tabelle 10) sollte mit Hilfe der Etablierung eines Ziel-Monitorings Entscheidungen zur Nachsteuerung ermöglichen, um Fortschritte, aber auch Rückschläge, in der Organisation transparent zu machen.

Refreeze - Fokus Top-Management / Geschäftsleitung	
Transformationsschritte und Interventionsarchitektur	Transformationsaktivitäten, Interventionen
Ziel- und Monitoringsysteme etablieren <i>Ziel: Neues Verhalten zu verstetigen und den Bezug zum Unternehmenserfolg herauszustellen</i>	<ul style="list-style-type: none">- Etablierung eines Monitorings<ul style="list-style-type: none">o Fachliche und Transformationsfortschritte und Rückschläge weiter transparent halten und Maßnahmen zur Weiterentwicklung aufzeigen
Verankerung einer neuen Kultur in Führungs- und Arbeitsprozessen <i>Ziel: Mittels wiederholter Routinebildung neue Handlungsmuster bei den Organisationsmitgliedern internalisieren</i>	<ul style="list-style-type: none">- Neue und schnelle Entscheidungsprozesse- Intervention<ul style="list-style-type: none">- Effizienz und Innovationskraft simultan verbessern (Explore und Exploit)

Tabelle 10: Refreeze Phase - OE Interventionen mit Fokus Top Management
(Quelle: Eigene Darstellung)

Durch wiederholte Routinebildung der neuen Handlungsmuster sollen sich die Organisationsmitglieder mit der neuen Situation identifizieren, damit die veränderten Muster in der Unternehmenskultur verankert werden können¹⁶².

Die Rolle der Führungskräfte (siehe Tabelle 11) ist auch in der Refreeze-Phase mit Blick auf die Kommunikation sehr wesentlich. Mit enger Kopplung an die strategische Neuausrichtung gilt es, Fortschritte und Rückschläge zu vermitteln und Entscheidungen zur Nachsteuerung zu treffen. Die neu erlernten Verhaltensweisen werden reflektiert und

¹⁶⁰ vgl. Vahs & Weiland, 2013, S. 383

¹⁶¹ vgl. Krüger & Bach, 2014, S. 51

¹⁶² vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 78

kritisch hinterfragt. Ein Ansatz ist, mittels Outcome Mapping eine Landkarte der Transformationswirkungen zu erarbeiten¹⁶³. Dies dient der Wirksamkeitsmessung von Interventionen und der Evaluierung des Transformationsprozesses. Ziel ist es, im Sinne des Lernens eine gemeinsame Reflexion und ein Erwartungsmanagements zu ermöglichen. Auf der persönlichen Ebene bietet sich Führungskräfte Coaching an und soll Führungskräften helfen, die neuen Routinen weiter aufrechtzuerhalten und mit Hilfe begleiteter Reflexion weiter auszubauen¹⁶⁴.

Refreeze - Fokus Führungskräfte	
Transformationsschritte und Interventionsarchitektur	Transformationsaktivitäten, Interventionen
Kommunikation <i>Ziel: Positiven Blick auf den Wandel aufrechterhalten, neues Verhalten zu verstetigen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mit kollektiv getragenen Priorisierungen und Entscheidungen nachsteuern Intervention <ul style="list-style-type: none"> - Fortschritte und Rückschläge aufzeigen - Erfolge feiern, auch mittels Symbolik
Reflexion <i>Ziel: Neu erlernte Verhaltensweise reflektieren und kritisch hinterfragt</i>	Intervention <ul style="list-style-type: none"> - Outcome Mapping (gemeinsame Reflexion) - Führungskräfte Coaching (persönliche Reflexion)

Tabelle 11: Refreeze Phase - OE Interventionen mit Fokus Führungskräfte
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Mitarbeiter sind ebenfalls in der Refreeze-Phase nicht nur ‚Empfänger‘ der Interventionen der darüber liegenden Organisationsebenen (siehe Tabelle 12). Die aktive Auseinandersetzung mittels kritischer Reflexion der neuen Verhaltensweise sollte im Rahmen von Teamworkshops vorgenommen werden. Die Betrachtung der neuen Konzepte und deren Bedeutungen für das Team auf Sach-, Fach, Methodischer und Beziehungsebene helfen, diese zu internalisieren¹⁶⁵.

Refreeze - Fokus Mitarbeiter	
Transformationsschritte und Interventionsarchitektur	Transformationsaktivitäten, Interventionen
Teamreflexion <i>Ziel: Neu erlernte Verhaltensweise reflektieren und kritisch hinterfragt</i>	Intervention <ul style="list-style-type: none"> - Workshops auf Teamebene durchführen, Internalisierung von neuen Konzepten und Bedeutungen
Plattformen für Lernen und Entwicklung <i>Ziel: Verstetigung des Wandels, dynamische organisatorische Fähigkeiten fördern</i>	Intervention <ul style="list-style-type: none"> - Austausch und Kollaboration weiterhin ermöglichen, z.B. mittels Communities of Interests

Tabelle 12: Refreeze Phase - OE Interventionen mit Fokus Mitarbeiter
(Quelle: Eigene Darstellung)

¹⁶³ vgl. Storm, 2012, S. 266ff.

¹⁶⁴ vgl. Sackmann, 2013, S. 18

¹⁶⁵ vgl. Alter, 2019, S. 23

Abschließend kann die Etablierung von Plattformen eine Intervention darstellen, um zum einen die Verstetigung des Wandels zu unterstützen und zum anderen die dynamischen organisatorischen Fähigkeiten zu fördern. Dies kann beispielsweise mit Communities of Interests erfolgen, deren Zielsetzung es ist, komplexe Probleme durch verteilter, meist personengebundener Wissensressourcen, mittels Kollaboration in der Organisation zu lösen¹⁶⁶.

4.5. Lösungsmodell aus Sicht der Interventionsarchitektur

In den Kapitel 4.2. bis 4.4. ist der Theorie-Praxis-Transfer entlang der drei Phasen des geplanten Wandels von Lewin erfolgt. Dieses abschließende Kapitel bringt die Betrachtung der OE Handlungsfelder¹⁶⁷ und die Sichtweise der Interventionsarchitektur¹⁶⁸ zum weiteren Erkenntnisgewinn ein. Dazu werden die zuvor in den Tabellen 4 bis 12 dargestellten Transformationsschritte und Interventionsschritte verdichtet in **Error! Reference source not found.** zusammengefasst. Weiterhin werden die wesentlichen Transformationsschritte entlang der drei Phasen mit ihren Zielsetzungen aufgeführt und durch Zuordnung eines jeden Schritts zu den OE Handlungsfeldern Strategie, Organisation, Kultur und Technologie ergibt sich eine Übersicht der Handlungsfelder je Phase. Wie in der Legende in Abbildung 11 aufgeführt, steht „A“ dabei für den Ablauf der Transformation und repräsentiert die Schritte der Sekundärorganisation auf Zeit, die den eigentlichen Transformationsprozess steuert¹⁶⁹.

¹⁶⁶ vgl. Mandl, Winkler, & Wohlwender, 2018, S. 87

¹⁶⁷ vgl. Vahs, 2015, S. 317ff.

¹⁶⁸ vgl. Königswieser & Exner, 2008, S. 149

¹⁶⁹ vgl. Krüger & Bach, 2014, S. 26

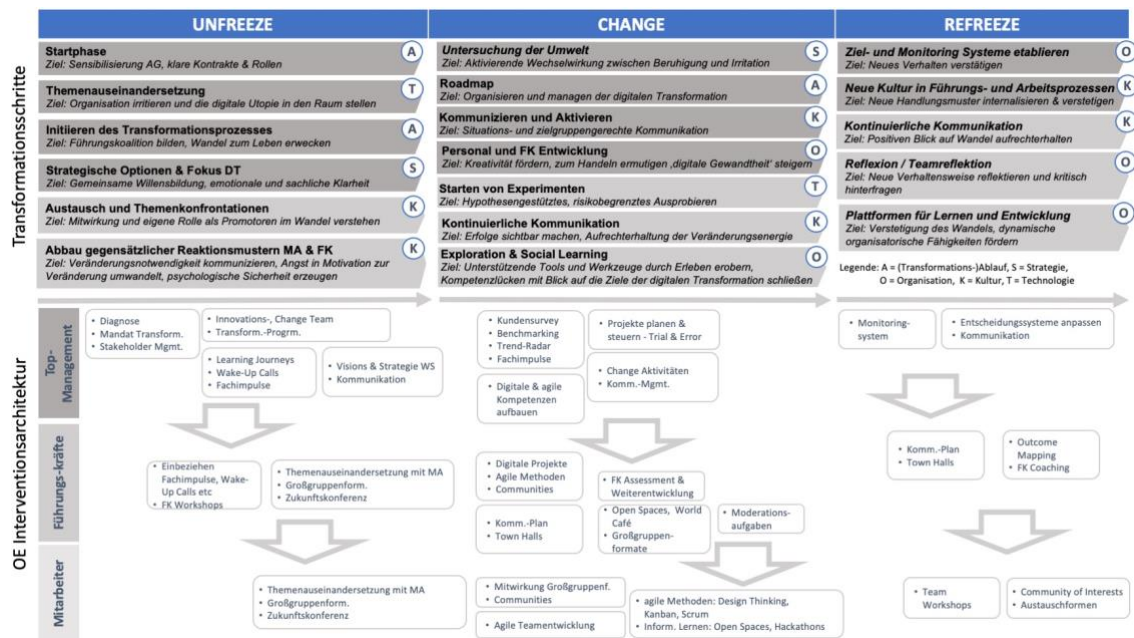


Abbildung 11: Lösungsmodell aus Sicht der Interventionsarchitektur (eigene Darstellung)

Als wesentliches Erkenntnis kann zusammenfassend gesagt werden, dass in der „Unfreeze“ Phase der Ablauf der Transformation, sowie Kultur, Strategie und Technologie im Fokus steht. Die „Change“ Phase erweitert diesen Fokus um das Handlungsfeld Organisation. Die „Refreeze“ Phase konzentriert sich dagegen auf die Handlungsfelder Kultur und Organisation.

Im unteren Abschnitt der Abbildung 11 werden die OE Interventionsschritte je Ebene aufgeführt. Aus dieser Darstellung lässt sich ableiten, dass die Aktivitäten beginnend beim Top-Management, über die Führungskräfte bis hin zu den Mitarbeitern einen kaskadierenden Charakter besitzen und somit einem Top-Down-Ansatz¹⁷⁰ verfolgen. Die Übersicht beinhaltet ausschließlich die Interventions-Architektur im Sinne von ‚was findet statt‘, ein detailliertes Interventionsdesign (‚wie findet es statt‘) und die Darstellung der Interventionstechnik¹⁷¹ ist dagegen nicht aufgeführt. Die Darstellung verdeutlicht aus Sicht des Autors auch, dass die digitale Transformation eine umfassende Veränderung ist und somit ein komplexes Transformationsvorhaben darstellt.

¹⁷⁰ vgl. Vahs, 2015, S. 359

¹⁷¹ vgl. Königswieser & Exner, 2008, S. 149

5. Fazit und Ausblick

Fazit

Als grundsätzliches Fazit kann aus Sicht des Autors gesagt werden, dass das Drei-Phasen Konzept von Lewin und die damit verbundenen Konzepte aus der Perspektive der Organisationsentwicklung im Kontext der digitalen Transformation sehr wertvolle Beiträge liefern kann und somit für die praktische Umsetzung hilfreich ist.

Die Kernfrage dieser Arbeit lautet, was Lewins Drei-Phasen-Modell in der digitalen Transformation aus der Perspektive der Organisationsentwicklung leistet. Wandel ist schon immer Teil von Organisationen gewesen, jedoch hat Kurt Lewin als Erster den geplanten Wandel untersucht¹⁷². Die Auseinandersetzung mit Lewins Arbeiten verdeutlichte, dass das Konzept des geplanten Wandels von Kurt Lewin auf vier Säulen aufbaut: Feldtheorie, Gruppendynamik, Aktionsforschung und dem Drei-Phasen-Modell. Die Hauptannahmen für eine planvolle Veränderung basieren auf Überwindung der anfänglichen Trägheit, Linearität und Progressivität der Veränderung und Entwicklung hin zu einem besseren Gleichgewicht. Mit der vorliegenden Untersuchung ist aufgezeigt worden, dass diese Konzepte auch heute nach über 80 Jahren im Zeitalter der Digitalisierung, für Organisationen wertvoll und relevant sind¹⁷³. Die Auseinandersetzung mit dem Konzept des geplanten Wandel von Lewin zeigte auch, dass eine Vielzahl von weiteren Modellen existiert, die letztlich alle auf dem Grundgedanken des Drei-Phasen-Modells Unfreeze, Change und Refreeze aufbauen¹⁷⁴. Die Modelle von Kotter, Schein und Kübler-Ross repräsentierten dabei nur einen kleinen Ausschnitt aus dem reichhaltigen Repertoire der OE Kernkonzepte. Im Vordergrund stand bei allen Modellen die Veränderung von Kraftfeldern in einem Organisationsfeld und repräsentierten somit die psychologische bzw. sozialpsychologische Ebene. Es zeigte sich, dass gerade für den deduktiven Ansatz dieser Arbeit eine Unterscheidung zwischen der psychologischen Ebene, der OE Fachebene und der eigentlichen Kontextebene hilfreich und praktikabel gewesen ist. Diese Unterscheidung ist wesentlich, da sie eine methodisch hilfreiche Differenzierung zwischen den Kernebenen zur Beantwortung der zentralen Fragestellung ermöglichte.

¹⁷² vgl. Winkler & Wohlwender, 2018, S. 62

¹⁷³ vgl. Erhardt & Zimmermann, 2019, S. 17

¹⁷⁴ vgl. Hendry, 1996, S. 624

Die Auseinandersetzung mit dem OE Handwerk brachte weitere, wichtige Erkenntnisse mit Blick auf die zentrale Fragestellung. Den Ansatz von Reith und Wimmer Lewin als episodischen Wandel 3. Ordnung und somit als eine radikale Transformation zu sehen, ist eine wichtige Einordnung und Abgrenzung zu anderen Arten der Veränderung. Die Erkenntnisse von Vahs zum integrierten Transformationsprozess, die OE Handlungsfeldern und der Blick von Königswieser auf Veränderungsarchitekturen sind weitere hilfreiche Bausteine des OE Handwerks. Bis hierhin kann verargumentiert werden, dass die psychologische und die Fachebene eine generische Betrachtung im Sinne der Organisationsentwicklung ist und nicht nur für den Kontext der digitalen Transformation nützlich und hilfreich ist. Die digitalen Transformation lieferte den tatsächlichen Kontext und damit die Grundlage dieser Arbeit. Mit Blick auf die digitale Transformation erscheint die öffentliche Diskussion Merkmale eines technikoptimistischen Hypes aufzuweisen, aber es erscheint unbestritten, dass der derzeitige Technologieschub Organisationen dazu zwingt, sich auf ihre Weise mit der digitalen Transformation auseinanderzusetzen. Eine wesentliche Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass die Management- und Organisationsforschung sich mit diesem Thema erst vermehrt in den ca. letzten 7 Jahren im Sinne der Soziomaterialität beschäftigt hat. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass aus dem wissenschaftlichen Diskurs heraus keine schärfere Definition des Begriffes der digitalen Transformation gefunden werden konnte und eine eigene Definition durch den Autor eingebracht werden musste. Es wird hier folgende Definition des Begriffs der digitalen Transformation zu Grunde gelegt: Unter digitaler Transformation ist der grundlegende Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft zu verstehen, welcher durch Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien hervorgerufen wird und in Organisationen im Sinne der Soziomaterialität integral mit Blick auf Strategie, Organisation, Technologie und Kultur unter Beteiligung aller relevanten Stakeholdern zu koordinieren ist.

Dabei ist aus Sicht des Autors wichtig hervorzuheben, dass die Definition die Perspektiven der Organisationsentwicklung mit einschließt, allerdings als integrierten Ansatz mit der Betriebswirtschaft und der Informationstechnologie. Weiterhin zeigte die Auseinandersetzung mit den heute vorhandenen Praxismodellen auf, dass es wertvolle Ansätze aus der Organisationsentwicklungsperspektive gibt. Insbesondere das CReDiT Modell von Müller und Haas ist aus Sicht des Autors für die Entwicklung des Lösungsmodells sehr hilfreich gewesen, da es eine Brücke zwischen dem Kontext der DT und der OE Perspektive bieten konnte. Die Interviews mit den Praktiker im Sinne eines explorativen Ansatzes waren insoweit wertvoll für diese Arbeit, da sie nicht nur die Relevanz der digitalen Transformation nochmal bestätigt haben, sondern zu diversen

Aspekten ähnliche Beobachtungen und Erfahrungen im Vergleich zu den Praxismodellen, den OE Kernkonzepte und dem OE Handwerkszeug einbringen konnten.

Das Lösungsmodell bildete die Brücke zwischen der theoretischen Auseinandersetzung und den Vorschlägen zur praktischen Umsetzung im Sinne einer Handlungsempfehlung. Als sehr hilfreich hat sich das 3-Phasen-Modell in Kombination mit den drei Ebenen OE Kernkonzepte, Praxisperspektive und OE Handwerk als Strukturgrundlage gezeigt. Dabei ist deutlich geworden, dass die Umsetzung der digitalen Transformation als ‚ganzheitliche‘ betrachtetes Thema mit den Dimensionen Strategie, Organisation, Technologie und Kultur ein komplexes Organisationsentwicklungs-Vorhaben darstellt.

Um grundlegende Veränderung erfolgreich zu bewältigen, ist die Überführung von Unsicherheit in zielgerichtetes, zeitnahes Handeln zentral für das Gelingen einer digitalen Transformation. Die Organisationsumwelt in Sinne einer VUCA-Welt kann sich dabei sehr dynamisch darstellen. Allerdings ist der direkte Übergang vom Problem zur Handlung hierbei oftmals nicht hilfreich und kann im ungünstigsten Falle ‚ungerichteten Aktionismus‘ hervorbringen. Eine Auseinandersetzung mit der Unsicherheit mittels einer Sinnzuschreibung durch das Management, z.B. mittels einer Vision bzw. einem attraktiven Hinzu-Bildes, wurde als wichtiger Aspekt identifiziert, um Potentiale zu erkennen und entsprechende Rahmenbedingungen für die Führungskräfte und Mitarbeiter in der digitalen Transformation zu schaffen. Eine zentrale Rolle spielt das Thema Führung. Die Führungskraft agiert hierbei als „Scharnier“ um im Sinne eines Ermöglichungs-orientierten Ansatzes zu einen Beitrag zu leisten. Wie sich zeigte, hat Führung dabei eine wesentliche Aufgabe in diesem Kontext: Sie dient dazu, das übergeordnete Interesse der Organisation zu vertreten. Aber Transformationsziele können durch Führung allein nicht erreicht werden. Führungskräfte sind somit davon abhängig, Mitarbeiter hinreichend in der digitalen Transformation aktivieren zu können, beispielsweise mit partizipativen Formaten oder Einbeziehung in der Exploration neuer Arbeits- und Kollaborationsformen. Die Einbeziehung der gesamten Organisation auf Top Management, Führungskräfte und Mitarbeiter Ebene ist eine große Herausforderung. Hinzukommt, dass alle OE Handlungsfelder im Sinne von Strategie, Organisation, Kultur und Technologie betroffen sind und eine wichtige Rollen spielen. Hier bietet die OE im Sinne des Handwerks ein sehr weites Feld an Methoden und Interventionen an. Wobei die eigentliche Herausforderung aus Sicht des Autors in der klugen Auswahl einer Intervention zu einem bestimmten Zeitpunkt im Sinne des richtigen Timings liegt. Welche Methode oder Intervention im Einzelfall sinnvoll ist, richtet sich

nach der Zielsetzung des Transformationsvorhabens, den Erkenntnissen aus der Analyse des Gesamtsystems und der möglichen Interventionsarchitektur.

Aus der kritischen Reflexion heraus konnten nur ausgewählte Aspekte mit Blick auf die Handlungsfelder eingebracht werden. Insbesondere das Thema Kultur kann gerade im Kontext der digitalen Transformation noch stärker vertieft werden und weiterhin könnte eine intensivere Auseinandersetzung mit der Refreeze Phase wertvolle Beiträge liefern. Die ganzheitliche Betrachtung ist eine große Herausforderung bei der Erarbeitung des Lösungsmodells gewesen. Sicherlich erfordert gerade diese Komplexität viel von den Beteiligten in der digitalen Transformation ab und braucht hohe Aufmerksamkeit in der Praxis. Allerdings zeigte sich auch, dass gerade die Organisationsentwicklung mit ihren vielfältigen Methoden und Ansätzen alles mitbringt, um die digitale Transformation in Organisationen zielgerichtet und mit einem ganzheitlichen Anspruch unterstützen zu können.

Ausblick

Ist die Change Kurve nicht mehr relevant? Kritische Stimmen formulieren, dass es den episodischen Wandel in der Realität kaum noch gibt. Organisationen würden sich heute konstant in Veränderungsphasen befinden, manchmal sogar parallel in mehreren¹⁷⁵. Aus Sicht des Autors ist eine differenzierte Betrachtung wichtig. Dies scheint mit Blick auf die heutigen Diskussionen im OE Kontext nicht immer gegeben zu sein. Der Ruf nach ‚Agilität‘ für die Organisation, am besten für jede Funktion und Rolle, kann immer häufiger vernommen werden. Mit Blick auf Reith und Wimmer wird bewusst, dass es berechtigterweise verschiedene Spielarten absichtsvoller Veränderung gibt. Gerade wenn die digitale Transformation ein neues Thema für eine Organisation ist, kann der Einstieg über den episodischen Wandel und dadurch die Installation eines neuen Gleichgewichts auf höherem Niveau, eine gute Strategie und Ausgangspunkt für weitere Schritte darstellen.

Was kommt danach? Digitale Transformation ist keine einmalige Herausforderung für Organisationen. Eine zunehmend dynamische Umwelt erfordert den Umstieg zur vorausschauenden Selbsterneuerung auf Basis von permanentem Wandel. Und die Herausforderung besteht nicht darin, den Wandel zu verankern, sondern fortwährenden Wandel zielgerichtet zu steuern¹⁷⁶. Wird zukünftig verstärkt auf vorausschauenden

¹⁷⁵ Joergens & Dahm, 2019

¹⁷⁶ vgl. Weick & Quinn, 1999, S. 379

Selbsterneuerung auf Basis von permanenten Wandel gesetzt, ergeben sich daraus weitere Implikationen für neue Forschungsfragen. OE wird dann zu einer Daueraufgabe des Managements und die Kommunikation darüber ist nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel.

Welche Aspekte halten eine Organisation zusammen, wenn alles permanent ‚im Fluss‘ ist? Organisationen brauchen zukünftig eine verstärkte Klarheit von der eigenen Identität unabhängig der aktuellen Strukturen. Sozusagen ein Selbstverständnis, das im Wesentlichen die Zukunftsfähigkeit der Organisation im Fokus hat. Aus Sicht des Autors eröffnet sich durch diese Aspekte ein weites Feld an zukünftigen Forschungsfragen. Es gilt zu untersuchen, wie und auf Basis welcher Kriterien Organisationen welche Form der Veränderung wählen sollten. Weiterhin wie Organisationen den Umstieg von einem episodischen zu einem kontinuierlichen Wandel zielgerichtet gestalten können und wie kontinuierlicher Wandel im Sinne einer lernenden Organisation verankert werden kann, um sich einer hoch-dynamischen Umwelt behaupten zu können.

Literaturverzeichnis

- (BDI), B. d. D. I. e. V. (2015). Die Digitale Transformation der Industrie. Eine europäische Studie von Roland Berger Strategy Consultants im Auftrag des BDI. Zugriffen am 21.06.2020, URL bdi.eu/media/presse/publikationen/information-und-telekommunikation/Digitale_Transformation.pdf
- acatech, & Technikwissenschaften, D. A. d. (2013). Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0 – Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0. Zugriffen am 7/2020, URL https://www.bmbf.de/files/Umsetzungsempfehlungen_Industrie4_0.pdf
- Alter, U. (2019). *Teamidentität, Teamentwicklung und Führung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Appelfeller, W., & Feldmann, C. (2018). *Die digitale Transformation des Unternehmens*. Berlin: Springer Gabler.
- Azhari, P., Faraby, N., Rossmann, A., Steimel, B., & Wichmann, K. (2014). *Digital Transformation Report 2014. Eine empirische Studie von neuland*. Köln, Düsseldorf: WirtschaftWoche & neuland.
- Becker, M., & Labucay, I. (2012). *Organisationsentwicklung. Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). Gestaltungsbereiche der Digitalen Transformation von Unternehmen: Entwicklung eines Reifegradmodells. *Die Unternehmung*, 70(2), 98-123.
- BMWi. (2015). *Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft – Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.
- Bogner, D. P. (2017). *Die Feldtheorie Kurt Lewins*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bouée, C.-E., & Schaible, S. (2015). *Die Digitale Transformation der Industrie*. Berlin: Roland Berger Strategy Consultants und Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
- Brödner, P. (2017). Industrie 4.0 und Big Data - wirklich ein neuer Technologieschub? In H. Hirsch-Kreinsen, Ittermann, & Niehaus (Hrsg.), *Digitalisierung industrieller Arbeit* (Ausg. 2.). Baden-Baden: Nomos.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technology*. New York: Norton & Company.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change* (4. Aufl.): Financial Times Prentice Hall.
- Ciesielski, M. A., & Schutz, T. (2016). *Digitale Führung*. Berlin: Springer.
- Creusen, U., Gall, B., & Hackl, O. (2017). *Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dückert, S. (2016). Leitbild der digitalen Führungskraft. In T. Petry (Hrsg.), *Digital Leadership* (S. 115-125). Freiburg: Haufe.
- Elbe, M. (2016). *Sozialpsychologie der Organisation. Verhalten und Intervention in sozialen Systemen*. Berlin: Springer Gabler.
- Elbe, M. (2018). *Studienbrief OE0120 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung: Sozialpsychologische Aspekte der Organisationsentwicklung*. Kaiserslautern: TU Kaiserslautern.
- Elbe, M. (2019). *Studienbrief OE0510 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung: Organisationsdiagnose und Intervention* (3. Aufl.). Kaiserslautern: TU Kaiserslautern.
- Erhardt, U., & Elbe, M. (2018). *Studienbrief OE0110 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung: Einführung in die Organisationsentwicklung*. Kaiserslautern: TU Kaiserslautern.

- Erhardt, U., & Zimmermann, F. (2018). *Studienbrief OE0330 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung: Kooperation, Netzwerke und Stakeholder* (2. Aufl.). Kaiserslautern: TU Kaiserslautern.
- Erhardt, U., & Zimmermann, F. (2019). *Studienbrief OE0520 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung: Veränderungs- und Transformationsprozess initiieren und begleiten* (3. Aufl.). Kaiserslautern: TU Kaiserslautern.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1994). *Organisationsentwicklung* (4. Aufl.). Bern: Haupt.
- Gairing, F. (2017). *Organisationsentwicklung. Geschichte - Konzepte - Praxis*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hansen, A. M., Kraemmergaard, P., & Mathiesen, L. (2011). Rapid adaptation in digital transformation: a participatory process for engaging is and business leaders. *MIS Quarterly Executive* 10(4), 175-185.
- Hendry, C. (1996). Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory. *Human Relations*, 49(5), 621-641.
- Hess, T. (2019). Digitalisierung- Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik Online-Lexikon. Zugriffen am 21.06.2020, URL www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2017). Einleitung: Digitalisierung industrieller Arbeit. In H. Hirsch-Kreinsen, Ittermann, & Niehaus (Hrsg.), *Digitalisierung industrieller Arbeit* (Ausg. 2.). Baden-Baden: Nomos.
- Hofert, S. (2016). *Agiler führen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- IBM. (2012). *Leading Through Connections. Insights from the Global Chief Executive Officer Study*. New York: IBM Global Business Services.
- Inversini, S. (2008). Ein Kontingenzmodell des Change Managements. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 1/2008, 55-67.
- Jarzabkowski, P., & Pinch, T. (2013). Sociomateriality is 'the New Black': Accomplishing repurposing, reinscripting and repairing in context. *Management*, 16(5), 579-592.
- Joergens, S., & Dahm, M. (2019). Change Management in Zeiten radikaler Digitalisierung. In M. Dahm & S. Thode (Hrsg.), *Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Keller, K. (2018). *Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- König, E., & Volmer, G. (2018). *Handbuch Systemische Organisationsberatung* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Königswieser, R., & Exner, A. (2008). *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, March 1995.
- Kotter, J. P. (2011). *Leading Change*. München: Vahlen.
- Krüger, W., & Bach, N. (2014). *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*. (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lauer, T. (2019). *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. (3. Aufl.). Berlin: Springer-Gabler.
- Lenz, U., & Grützmaier, P. (2018). Was bin ich (noch), und was sollte ich sein? Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle der Führungskraft. In C. von Au (Hrsg.), *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt*. Wiesbaden: Springer.
- Lewin, K. (1947). Forschungsprobleme der Sozialpsychologie II: Soziales Gleichgewicht und sozialer Wandel im Gruppenleben. In C.-F. Graumann (Hrsg.), *Kurt-Lewin-Werkausgabe, Feldtheorie* (Ausg. 4., 1982, S. 237-290). Bern/Stuttgart: Hans-Huber und Klett-Cotta.

- Mandl, H., Winkler, K., & Wohlwender, A. (2018). *Studienbrief WP-A10 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung: Wissensmanagement* (4. Aufl.). Kaiserslautern: TU Kaiserslautern.
- Marshak, R. J. (1994). Lewin Meets Confucius: A Review of the OD Model of Change. *Journal of applied behavioral science*, 29(4), 393-415.
- Mazzone, D. (2014). *Digital or death: Digital transformation – The only choice for business to survive, smash, and conquer*. Mississauga: Smashbox Consulting Inc.
- Müller, C., & Haas, N. (2019). Augen auf und durch. Wie Führungskräfte mit dem CReDiT--Modell eine tragfähige Basis für die Digitale Transformation schaffen. *OrganisationsEntwicklung (ZOE)*, 4/2019, 72-78.
- Müller, C., & Haas, N. (2020). Wie Führung die Reaktionsfähigkeit auf die digitale Transformation entwickeln kann - „Creating Responsiveness for the Digital Transformation“ – das CReDiT-Modell. In O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation* (S. 177-192). Wiesbaden: Springer.
- Müller-Seitz, G. (2017). Impulse der Management- und Organisationsberatung. In V. Lingnau, G. Müller-Seitz, & S. Roth (Hrsg.), *Management der digitalen Transformation. Interdisziplinäre theoretische Perspektiven und praktische Ansätze* (S. 4-16). München: Vahlen.
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). 10 Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 433-474.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions For Organization Theory*. New York: Oxford University Press.
- PwC. (2013). *Digitale Transformation – der größte Wandel seit der industriellen Revolution*. Frankfurt: PwC.
- Rabl, T., & Petzsche, V. (2017). Erfolgreiches Arbeiten in Zeiten der Digitalisierung. In V. Lingnau, G. Müller-Seitz, & S. Roth (Hrsg.), *Management der digitalen Transformation. Interdisziplinäre theoretische Perspektiven und praktische Ansätze* (S. 84-105). München: Vahlen.
- Reith, F., & Wimmer, R. (2014). Organisationsentwicklung und Change Management. In R. Wimmer, J. O. Meissner, & P. Wolf (Hrsg.), *Praktische Organisationswissenschaften. Lehrbuch für Studium und Beruf*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Sackmann, S. A. (2013). Coaching — das Aspirin für Changeprozesse? *Zeitschrift für Organisationsentwicklung (ZOE)*, 3/2013, S. 14-19.
- Schallmo, D., & Rusnjak, A. (2017). Roadmap zur Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen. In D. R. A. Schallmo (Hrsg.), *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schatilow, L. C. (2016). Digitale Transformation braucht die große Symbolik. In O. Geramanis & K. Hermann (Hrsg.), *Führen in ungewissen Zeiten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schein, E. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems practice*, 9(1), 27-47.
- Schein, E., & Schein, P. (2018). *Organisationskultur und Leadership* (5. Aufl.). München: Vahlen.
- Schiersmann, C., & Thiel, H.-U. (2018). *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen* (5 Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Schumacher, T., & Wimmer, R. (2018). Gleichzeitig optimieren und neu erfinden? *ZOE - OrganisationsEntwicklung*, 1, 10-17.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., & Ross, R. B. (2008). *Das Fieldbook zur Fünften Disziplin*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Simon, F. B. (2018). *Einführung in die systemische Organistionstheorie* (6. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Sinek, S. (2009). *Start with Why. How great leaders inspire everyone to take action*. New York City: Penguin Random House.
- Spengler, G. (2009). *Strategie- und Organisationsentwicklung* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Spiess, E., & Reif, J. (2018). *Studienbrief OE0610 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung: Organisationen beraten* (8. Aufl.). Kaiserslautern: TU Kaiserslautern.
- Staehle, W. H. (1999). *Management* (8. Aufl.). München: Vahlen.
- Storm, S. (2012). Outcome Mapping. In H. Roehl, B. Winkler, M. Eppler, & C. Fröhlich (Hrsg.), *Werkzeuge des Wandels* (S. 266-272). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Stützle-Hebel, M., & Antons, K. (2017). *Einführung in die Praxis der Feldtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Taylor, F. W. (1911). *Scientific Management* (Vol. published 2003 by Routledge, New York). New York and London: Harper & Brothers.
- Trebesch, K. (2012). Krafffeld-Analyse, Die Balance der Veränderung verstehen. In H. Roehl, B. Winkler, M. Eppler, & C. Fröhlich (Hrsg.), *Werkzeuge des Wandels* (S. 90-104). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Trude, E. (2016). Entwicklung von Kompetenzen für den digitalen Arbeitsplatz - Darstellung am Praxisbeispiel der Qualifizierung zu internen Community-Managern bei der Robert Bosch GmbH. In T. Petry (Hrsg.), *Digital Leadership* (S. 231-250). Freiburg: Haufe.
- Vahs, D. (2015). *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch* (9. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vahs, D., & Weiland, A. (2013). *Workbook Change Management* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review Psychology*, 50, S. 361–386.
- Westerman, G. (2011). *Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations*. Cambridge MA & Paris: MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting.
- Winkler, K., & Wohlwender, A. (2018). *Studienbrief OE WP-A20 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung: Implementierung und Wissensmanagement* (2. Aufl.). Kaiserslautern: TU Kaiserslautern.
- Zink, K. J., Baudauch, T., Bosse, C., Hellge, V., Schröder, D., & Osranek, R. (2018). *Studienbrief OE0120 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung: Neue Arbeitswelt und organisationaler Wandel*. Kaiserslautern: TU Kaiserslautern.